

**Percepciones del personal directivo frente al proceso de gestión administrativa, como apoyo  
al cumplimiento de los procesos misionales de la Universidad Antonio Nariño (UAN)**

**Apolonio Pérez Loaiza**

**Universidad Externado de Colombia**

**Facultad de Ciencias de la Educación**

**Maestría en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación**

**Evaluación de Instituciones Educativas**

**Bogotá D.C.**

**2018**

**Percepciones del personal directivo frente al proceso de gestión administrativa, como apoyo  
al cumplimiento de los procesos misionales de la Universidad Antonio Nariño (UAN)**

**Apolonio Pérez Loaiza**

**Trabajo de grado para optar al título de Magister en Evaluación y Aseguramiento de la  
Calidad de la Educación**

**Gabriel José Angulo Linero**

**Asesor**

**Universidad Externado de Colombia**

**Facultad de Ciencias de la Educación**

**Maestría en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación**

**Evaluación de Instituciones Educativas**

**Bogotá D.C.**

**2018**

<b>Resumen Analítico en Educación – RAE</b>	
	Página 1 de 2
<b>1. Información General</b>	
<b>Tipo de documento</b>	Tesis de grado
<b>Acceso al documento</b>	Universidad Externado de Colombia. Biblioteca Central
<b>Título del documento</b>	Percepciones del personal directivo frente al proceso de gestión administrativa, como apoyo al cumplimiento de los procesos misionales de la Universidad Antonio Nariño (UAN)
<b>Autor(a)</b>	Apolonio Pérez Loaiza
<b>Director</b>	Gabriel José Angulo Linero
<b>Publicación</b>	Bogotá, Universidad Externado de Colombia, 2018. 76 páginas.
<b>Palabras Claves</b>	Percepción, gestión administrativa, procesos misionales, planeación, administración, control.
<b>1. Descripción</b>	
<p>Esta investigación tiene como objeto Analizar las percepciones del personal directivo de la Universidad Antonio Nariño frente al proceso de gestión administrativa, como apoyo al cumplimiento de los procesos misionales de la institución.</p> <p>La población participante fueron los directivos académicos y administrativos de la Universidad Antonio Nariño Sede Bogotá.</p> <p>Como resultado de este proceso y teniendo en cuenta que el análisis de estas percepciones se logró comprender que la planeación es el proceso que mejor funciona en la institución por su carácter participativo y porque de él, se dependen los objetivos, metas e indicadores que define la universidad para cada uno de los periodos desarrollados. Así mismo, que la organización se percibe como un proceso crítico, donde los participantes identificaron debilidades importantes relacionadas directamente con el funcionamiento de las áreas en términos de procesos y</p>	

procedimientos, así como en la comunicación institucional. Y finalmente que para el control se identifican unos procesos de control y las áreas responsables de su ejecución, como la existencia de unos indicadores de control que en algunos casos son insuficientes.

De todas maneas, y habiendo identificado estos aspectos a mejorar, la percepción general, apunta a que la gestión administrativa de la universidad si apoya el cumplimiento de las funciones sustantivas.

### 1. Fuentes

Amaru, C. (2009). Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Colombia: PEARSON Prentice Hall.

Benítez, F., Escobar, E., y Tocasuche, G., (2011). Modelo para caracterizar las evaluaciones administrativas de posgrados. *Tecnura*, 16(31), 88-101. Recuperado: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-921X2012000100009&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-921X2012000100009&lng=en&tlng=es)

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill Interamericana.

Fonseca, J. (2007). Modelos cualitativos de evaluación. *Educere*. 11(38). 427-432. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/356/35603807.pdf>

Garbanzo, G. (2011). Administración de la educación sustentada en la teoría de la complejidad: un enfoque emergente en la sociedad de la información. *GUAL*. 4 (1), 27-43.

Garbanzo, G., y Orozco, V. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: Un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*. 31(2), 95-110.

González, J. (2000). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. *Cuestiones pedagógicas: Revista de ciencias de la educación*, (15), 227-246.

Guardiola, P, (2014). La Percepción. Recuperado de: [www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf](http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf)

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Education.

Hernández, S. (2012). Administración. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 23. Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

Hernández, S. (2008). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias

- para la competitividad. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández y Rodríguez, S. (2008). Fundamentos de gestión Empresarial. Enfoque basado en Competencias. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ivanevich, J., Skinner, S. y Lorenzi, P. (2007). Gestión, calidad y competitividad. Madrid España. McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H. y Weihrich H. Administración una perspectiva global y empresarial. Ciudad de México, México. McGrawHill.
- Méndez, G. y Monescillo, P. (2002). Estrategias para la evaluación de programas de orientación. *Revista de educación*. (2), 181-202.
- Nelson, B., Economy, P. (2006). La biblia del Magement. Barcelona, España: DEUSTO
- Pacheco, H, (2013). Gestión, tipos, gestión investigativa, enfoques. Recuperado de:  
[http://doctxs6.blogspot.com.co/2013/01/gestion-tipos-gestion-investigativa\\_27.html](http://doctxs6.blogspot.com.co/2013/01/gestion-tipos-gestion-investigativa_27.html).
- Ramírez, C. (2002). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México: LIMUSA. S.A.
- Ramirez, C., Calderón, G., y Castaño, G. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos. Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación media y básica. *Revista Mexicana de investigación y pedagogía*. 20(66), 911 - 940.
- Rodas, A. y Arroyo, M. Administración básica con casos prácticos. Madrid, España. Limusa.
- Rodríguez, C. (2010). Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC “Hermanos Gómez”. Aplicación de AMIGA. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2010c/758/](http://www.eumed.net/libros/2010c/758/)
- Rodríguez, J. (s,f.). ¿Cómo evoluciona el concepto de gestión? Recuperado de:  
<https://tectlaxcoinvestigacion.wikispaces.com/file/view/Gesti%C3%B3n+empresarial.pdf>
- Salas Durazo, Iván Alejandro. (2013). Accreditation of quality of education and its impact on academic management: the case of a non-university institution in Mexico. *Calidad en la educación*, (38), 305-333. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652013000100009>
- Vargas, G. (2011). Administración de la educación sustentada en la teoría de la

complejidad: un enfoque emergente en la sociedad de la información. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 4(1), 27-43.

doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4n1p27>

Vargas, G. G., & Delgado, V. O. (2007). Desafíos del sistema educativo Costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la Educación. *Revista Educación*. 31(2). 95-110.

Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246>.

## 2. Contenidos

Este documento está conformado por cinco capítulos. En el primero es el planteamiento del problema, donde se define el problema, se describen los antecedentes, la justificación y se plantean el objetivo general y los objetivos específicos que orientaran la investigación. En el segundo capítulo denominado marco de referencia describe de manera precisa cada uno de los conceptos desarrollados en esta investigación y su relación con el problema de investigación.

El tercer capítulo está compuesto por la definición del enfoque de la investigación, el tipo y modelo de evaluación propuesto, la definición de la población y la muestra. Así mismo se definen los instrumentos a aplicar, su validez, cuáles serán las herramientas para el análisis de los resultados y las consideraciones éticas para su desarrollo.

El cuarto capítulo comprende el análisis de la información recolectada, se categorizan los hallazgos y se lleva a cabo la discusión o triangulación de información.

Finalmente el último capítulo, presenta las conclusiones y recomendaciones planteadas frente a los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos y su posterior análisis de la información teniendo en cuenta el marco de referencia y la posición del investigador

## 2. Metodología

Esta investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, no experimental, transversal fenomenológico y con un paradigma interpretativo. Se define como no experimental transversal, ya que se recopilarán datos en un momento único (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), y fenomenológico ya que su propósito fue: “explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y describir los elementos en común de tales vivencias” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 493). Además, con el paradigma interpretativo se tuvieron en cuenta de acuerdo con Schwandt (como se cita en González 2000), los siguientes rasgos:

1. Énfasis en la comprensión de la experiencia humana, y de cómo es vivida y sentida por parte de los participantes.
2. Realización de la investigación en un contexto particular, puesto que la experiencia solo adquiere significado en una trama particular.
3. Las acciones transcurren de modo natural, en el sentido de que no se trata de acciones “fabricadas” o creadas artificialmente.
4. El investigador desarrolla procedimientos adecuados para captar la experiencia y el contexto como un todo complejo geográfico, temporal y sociocultural.
5. La investigación se lleva a cabo considerando al investigador como un instrumento; para ello, el investigador se sirve de métodos de campo, los cuales incluyen técnicas como la observación participante y la entrevista en profundidad.
6. El análisis adopta normalmente una forma inductiva, que suele concluir en un informe de caso narrativo y no en un informe técnico e impersonal. (p.239).

De acuerdo con lo anterior el tipo de investigación seleccionado, el enfoque y el paradigma, permite de manera objetiva y ordenada la recolección, presentación y análisis de la información generada, para responder adecuadamente la pregunta investigación.

### **3. Conclusiones**

Esta investigación desarrolló su estudio basado en tres conceptos básicos de la administración: planeación, administración y control, entendida desde el concepto de la administración científica propuesto por Taylor y Fayol, este último, quien la definió como “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Chiavenato, 2006, p. 70). Desde esta perspectiva se interpretaron los resultados así:

**Planeación:** Se reconoce como el proceso que mejor funciona en la institución, por su carácter participativo y porque de él, se dependen los objetivos, metas e indicadores que define la universidad para cada uno de los periodos desarrollados. En este proceso se identifica claramente el apoyo a los procesos misionales de la UAN. Se identificó además que los funcionarios perciben que la debilidad de este proceso radica en que no se socializan los resultados de la evaluación de los indicadores de gestión al terminar cada periodo y que algunas áreas no alcanzan a cumplir la totalidad de las metas propuestas, situación que hace que se tengan que replantear para el periodo siguiente, generando una demora para obtener los resultados.

**Organización:** Este es uno de los procesos críticos donde los participantes identificaron debilidades importantes relacionadas directamente con el funcionamiento de las áreas en términos de procesos y procedimientos, así como un problema en la comunicación institucional, la cual presenta fallas en el desarrollo de sus canales, la claridad de la misma en todos los niveles, lo cual afecta que fluya de manera transversal en la institución. Identifican además la intensidad de algunas áreas por hacer sus procesos de manera eficiente, pero ante la falta de conocimiento de los procesos se reconoce su intensidad al aceptar de manera positiva las observaciones de mejora que se le hacen.

**Control:** Mediante este proceso se hace un seguimiento a lo planeado y al cumplimiento de los objetivos propuestos, por este motivo los participantes coinciden en que en la universidad existen unos procesos de control y que están a cargo de la vicerrectoría administrativa y la oficina de auditoría interna. Identifican que se tienen definidos unos indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las metas propuestas, que en algunos casos son escasos, pero además que no se les hace una retroalimentación sobre este nivel de cumplimiento y por tanto sienten que el proceso no es efectivo. Así mismo se identificó que algunas metas de las propuestas en los PID, no se cumplen en su totalidad.

Finalmente, los participantes coinciden en que la gestión administrativa en conjunto si apoya el cumplimiento de los procesos misionales de la Universidad, aún con las limitantes identificadas, ya que son fáciles de subsanar, y no afectan el cumplimiento de los mismos. Ven reflejado principalmente en el proceso de planeación las directrices institucionales que garantizan un apoyo directo a los procesos de docencia e investigación, el cual se identifica como una de las principales fortalezas institucionales y por la cual es reconocida la universidad. Desde las áreas se apoya el desarrollo de las actividades de investigación y docencia.

<b>Fecha de elaboración del Resumen:</b>	15	01	2018
--	----	----	------



## CONTENIDO

Resumen Analítico en Educación – RAE .....	3
INTRODUCCIÓN .....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.1. Planteamiento del problema .....	13
1.2. Pregunta de investigación.....	16
1.3. Objetivos de la investigación .....	16
1.3.1. Objetivo General .....	16
1.3.2. Objetivos específicos .....	16
1.4. Antecedentes del problema .....	17
1.5. Justificación del problema.....	24
2. MARCO DE REFERENCIA .....	26
2.1. Marco conceptual .....	26
2.1.1. Administración.....	26
2.1.2. Gestión .....	30
2.1.3. Percepción.....	32
3. DISEÑO METODOLÓGICO .....	33
3.1. Enfoque de la investigación .....	33
3.2. Tipo de investigación .....	33
3.3. Modelo de Evaluación.....	34
3.4. Población y muestra de la investigación .....	36
3.5. Categorías de análisis / variables .....	38

3.6.	Supuestos teóricos o anticipaciones de sentido.....	39
3.7.	Instrumentos y recolección de información .....	40
3.8.	Validez .....	42
3.9.	Herramientas de análisis.....	42
3.10.	Consideraciones éticas.....	43
4.	ANÁLISIS Y RESULTADOS .....	44
4.1.	Resultados y Hallazgos .....	44
4.2.	Discusión.....	67
5.	CONCLUSIONES .....	72
	RECOMENDACIONES.....	75
	REFERENCIAS.....	76
	ANEXOS .....	79
	ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA A LA TOTALIDAD DE LA POBLACION.....	80
	ANEXO 2. PROTOCOLO DE GRUPO FOCAL.....	93
	ANEXO 3. FORMATO ENTREVISTA.....	96
	ANEXO 4. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	97

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de categorías.....	38
Tabla 2. Categorización de la información.....	52
Tabla 3. Análisis por categoría y subcategoría .....	57
Tabla 4. Resultado 1 frente a las variables Procesos – Percepción .....	61
Tabla 5. Resultado 2 frente a las variables Procesos – Percepción .....	62
Tabla 6. Comparación de resultados contra referentes institucionales .....	63

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema integrado de gestión de la UAN - SIGUAN .....	14
Figura 2. Resultados frente al concepto y conocimiento de la planeación institucional .....	46
Figura 3. Resultados frente al concepto y conocimiento de la organización institucional .....	48
Figura 4. Resultados frente al concepto y conocimiento del control institucional .....	49
Figura 5. Percepción frente a la gestión administrativa como apoyo a los procesos misionales..	52
Figura 6. Formato Plan de mejoramiento UAN.....	71

## **INTRODUCCIÓN**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

La Universidad Antonio Nariño (UAN) avanza en su proceso de acreditación institucional como uno de los objetivos del Plan de Desarrollo 2014 – 2016. Como resultado, en el mes de febrero de 2016 se recibió la visita de apreciación de condiciones iniciales por parte del Consejo Nacional de Acreditación y en mayo del mismo año se recibió la notificación de aceptación para continuar este proceso. En enero de 2018, se confirmó la visita de evaluación externa para el proceso de acreditación institucional por parte de la comisión de pares a realizarse el próximo 5, 6 y 7 de marzo de 2018.

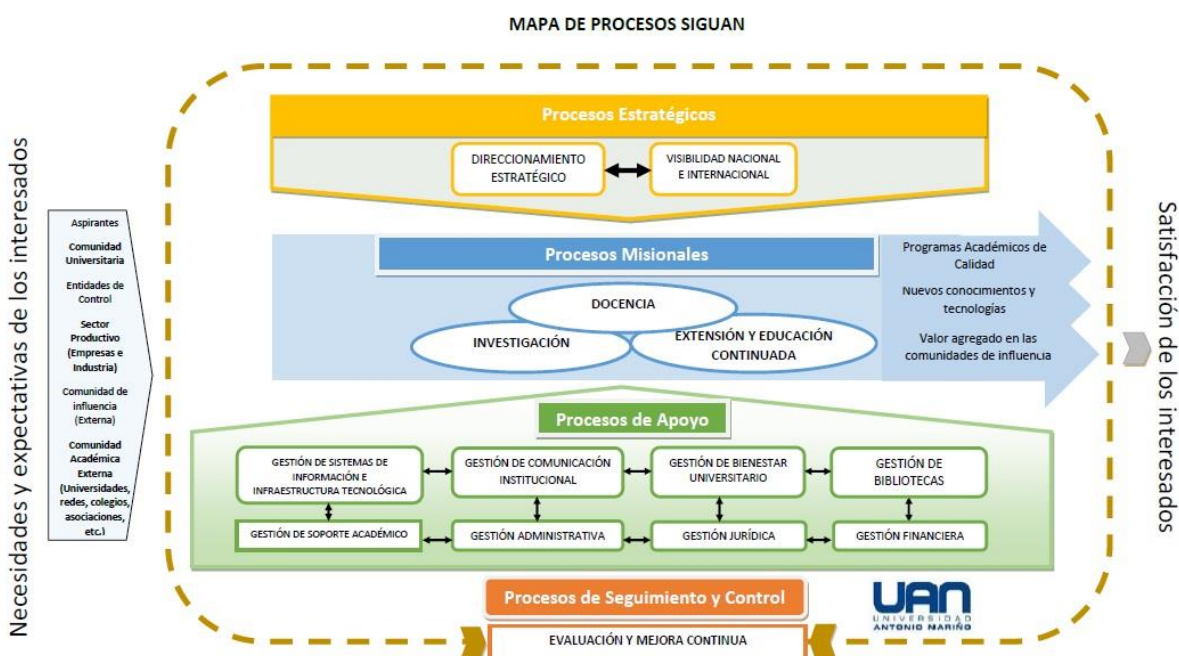
El compromiso institucional de la UAN con la calidad, se empezó a trabajar desde el anterior plan de desarrollo 2011 – 2013, donde quedó plasmado, Eje 3, sector 1, Finalidad 1 “Fortalecer la cultura de autoevaluación y autoregulación” (PID, 2011, p. 54). Se evidencia de esta manera que los resultados obtenidos hasta la fecha son producto del trabajo que se adelanta desde años atrás. Trabajar hacia el logro de la acreditación institucional de alta calidad, implica mantener una constante cultura de autoevaluación que permita reconocer sus debilidades, y trabajar arduamente para fortalecerlas y mejorarlas.

Acreditarse institucionalmente implica evaluar la calidad de manera integral y analizar la institución como un todo. Por tal motivo la UAN tomando como base su Proyecto Educativo institucional (PEI), en el cual se plasma el quehacer institucional proyecta un trabajo mancomunado entre las unidades académicas y administrativas que le permitan consolidar las

estrategias propuestas y direccionar la UAN al cumplimiento de sus metas y objetivos, orientados siempre hacia una y mejora continua.

El sentido de ser de toda institución de educación superior se basa en el cumplimiento de las funciones sustantivas, a saber, docencia, investigación y proyección social, pero para lograrlo se requiere definir administrativamente el esquema a seguir.

Por lo anterior la Universidad Antonio Nariño ha definido en su mapa de procesos institucional el camino a seguir como se muestra a continuación:



**Figura 1: Sistema integrado de gestión de la UAN - SIGUAN**

El mapa de procesos define tres grandes grupos: estratégicos, misionales y de apoyo. Los procesos estratégicos se orientan al posicionamiento y visibilidad nacional e internacional de la Universidad; los misionales representan las funciones sustantivas de la educación superior

(docencia, investigación y extensión y proyección social), y los procesos de apoyo representan el andamiaje administrativo que soporta el cumplimiento de las funciones sustantivas.

Y es precisamente en este último grupo de procesos donde se ubica la Gestión Administrativa, la cual se interpreta institucionalmente como “la finalidad de conformar, mantener y desarrollar la administración de los recursos humanos y físicos de la universidad” (UAN, 2016). Vista de esta manera la gestión administrativa debe facilitar la ejecución de los proyectos y procesos del quehacer universitario.

Dentro de la jornada de valoración y juicios que se adelanta como parte proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional, se pudo evidenciar que en el proceso de evaluación del factor 8 de los lineamientos de autoevaluación con fines de acreditación denominado “Organización, administración y gestión”, y específicamente en la característica 25: “Administración y gestión y funciones institucionales”, la calificación otorgada a esta característica dentro de la escala cualitativa fue b, definida como “cumple en alto grado” y en la escala cuantitativa fue de 3.8, en un rango de 3.6 a 4.4., evidenciando de esta manera, la necesidad de generar unas acciones de mejora que permitan alcanzar el nivel de calidad esperado de acuerdo con el modelo interno de acreditación establecido por la UAN, e identificado como “cumple plenamente”.

Una manera de entender mejor los resultados de esta calificación, es entrar a investigar con una de las fuentes que participaron de este proceso (directivos académicos – administrativos), cuál fue el motivo por el cual este factor no tuvo el resultado óptimo que propone la escala. Por este motivo es conveniente generar una propuesta investigativa que permita un acercamiento con las áreas líderes de procesos académicos y administrativos con el fin de establecer donde puede estar la situación que no permite que la gestión administrativa

represente el soporte que requiere la institución para llevar a cabo de manera exitosa sus procesos misionales.

Por lo anterior, se planea esta investigación que pretende analizar las Percepciones del personal directivo frente al proceso de gestión administrativa, como apoyo al cumplimiento de los procesos misionales de la Universidad Antonio Nariño, de tal manera que logrando entender que perciben sus funcionarios directivos se planteen alternativas de solución tendientes a un mejor operar de la gestión administrativa institucional.

## **1.2.Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las Percepciones del personal directivo frente al proceso de gestión administrativa, como apoyo al cumplimiento de los procesos misionales de la Universidad Antonio Nariño?

## **1.3.Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar las percepciones del personal directivo académico – administrativo de la Universidad Antonio Nariño frente al proceso de gestión administrativa, como apoyo al cumplimiento de los procesos misionales de la institución.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Categorizar la información que sobre la planeación, organización y control tiene el personal directivo académico – administrativo, frente al proceso de docencia e investigación.



- ✓ Identificar fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora en la gestión administrativa institucional frente al apoyo de los procesos misionales (docencia e investigación).
- ✓ Proponer un plan de mejora que permitan la optimización de la gestión administrativa de la UAN.

#### **1.4.Antecedentes del problema**

La gestión, según Ivancevich (1997) “es la capacidad de la institución para definir, alcanzar, y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles” (p.23); por su parte la administración, según Chiavenato (2006) “es hacer las cosas por medio de las personas de manera *eficaz y eficiente*” (p.28). Así las cosas, la gestión administrativa podría definirse como la capacidad que tiene una organización para lograr sus metas de manera eficiente y eficaz a través de un excelente grupo humano.

Según lo anterior, es necesario conocer cómo la Universidad Antonio Nariño interpreta la gestión administrativa y la define. En su Proyecto Educativo Institucional (PEI), la UAN, define tres características de la gestión universitaria y de sus procesos: Calidad, eficiencia y eficacia, las cuales se interpretan como:

Calidad: Se logra mediante el trabajo planificado, coordinado y continuo de todas las unidades académico – administrativas orientado a optimizar los procesos de modo que se responda eficientemente a las necesidades y expectativas de las personas, las instituciones y el contexto, y se logren los objetivos institucionales.

Eficiencia: Se entiende como la administración y uso racional, técnico y ético de los recursos, los medios y los procesos para el logro de los objetivos institucionales.

Eficacia: Se entiende como el logro de las metas y los objetivos propuestos, coherentes con el PEI-U por medios éticos e idóneos. (PEI UAN, 2012, p.41)

Estos tres elementos deben estar presentes en el desarrollo de los procesos institucionales de planeación y ejecución para el logro de los objetivos propuestos. Así mismo dentro de los referentes conceptuales, y específicamente en los referentes educativos se define la gestión como “el arte de hacer que las cosas se realicen” (PEI, 2012, p.63).

Con esta claridad y partiendo de los hallazgos que arroja la investigación titulada “La percepción de los académicos sobre su participación en el gobierno universitario” estudio de caso de cuatro Universidades venezolanas, publicado en la revista mexicana de investigación educativa 2004, donde Parra (2004) concluye:

Hay rasgos característicos de la gestión de la universidad que son independientes del origen de su financiamiento. Es así como encontramos que tanto en las instituciones públicas como privadas se da el enfrentamiento por el poder. Esta pugna deriva de diferentes concepciones acerca del trabajo universitario, del papel de la docencia o de la investigación y de la distribución de los escasos recursos. (p.686)

Se puede evidenciar que los docentes sienten que su nivel de participación en la toma de decisiones importantes dentro de una institución de educación superior cualquiera que sea su naturaleza es mínima, dado los poderes que en ellas habitan. Esto genera una primera reacción a la pregunta de esta investigación de este proyecto y es que los directivos académicos (decanos) de la UAN, sienten que su participación frente a las decisiones administrativas no tiene el impacto esperado y puede ser una manera de concebir que la gestión administrativa no responde a sus necesidades, no siendo necesariamente ésta la situación.

Así mismo se revisó la investigación titulada “Gestión académico administrativa en la educación básica”, donde las Doctoras Inciarte, Marcano y Reyes (2006) concluyen en uno de sus apartados: “las acciones realizadas por algunos directivos no llenan las expectativas de los docentes, dada la ausencia de diagnósticos de necesidades” (p.240). Igualmente, que “En el proceso de dirección se evidencia que los proyectos son impuestos por el personal directivo como signo de autoritarismo” (p.240), evidencian que el problema de distanciamiento entre la parte administrativa y académica persiste desde la educación básica. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la gestión académica y administrativa en las instituciones de educación media, desde la perspectiva de los directivos y docentes, (entendiendo la gestión administrativa como los procesos administrativos que la conforman planeación, organización, dirección y control (evaluación)).

Es así como con estos estudios, podemos evidenciar que existe un distanciamiento entre la parte académica y la administrativa en todos los niveles de formación de las instituciones dedicadas a la educación y que es importante tratar de disminuir esta brecha.

Continuando con la gestión administrativa en educación básica y media, la investigación realizada por (Ramírez, Calderón y Castaño, 2015) muestra una relación entre los enfoques de gestión (agrupados y definidos por los autores) y las respuestas dadas por los participantes del proyecto (docentes y rectores de colegios en la ciudad de Manizales – Colombia).

Los autores con base en la literatura consultada, definieron tres enfoques de gestión: el clásico, que recoge las teorías clásicas de la administración: el estratégico, que resume las teorías modernas, y, el humanista: que hace relación a un modelo específico administrativo, y desde estos tres enfoques buscaron responder a los modelos de gestión que se aplican en los colegios de la región encuestada.

El resultado identificó que el sistema educativo colombiano en educación básica y media ha evolucionado del enfoque clásico de la administración, al enfoque estratégico, el cual es un resultado que reconoce los esfuerzos de descentralización del ministerio de educación nacional en la última década, así como la modernización del sistema educativo, y el empoderamiento de todos los integrantes de la comunidad educativa, y que ha construido una autonomía, que permite crear sus propias rutas de navegación, y que se pueden ver reflejadas en los PEI de cada institución. Si miramos este mismo avance en la educación superior, podemos identificar que este cambio, ha transformado y sigue transformando las IES en instituciones adaptables a los procesos de globalización de conocimiento y la educación.

De igual manera se evidenció el enfoque humanista, más como un discurso de los rectores de las instituciones, pero que para un país como Colombia que está luchando por un proceso de paz, es muy importante que desde estos niveles de la educación se le apueste a una educación con acciones que orienten un crecimiento personal y de su entorno.

Con este estudio se puede identificar que la gestión administrativa ha evolucionado de manera positiva hacia un enfoque estratégico, orientado a adaptarse de manera eficiente en el contexto mundial de la educación.

Por otro lado, Garbanzo (2011), quien da una mirada a la administración de la educación desde la teoría de la complejidad, identifica cómo las instituciones de educación pasan de una administración tradicional a enfrentarse a una modernidad basada en la comunicación como eje principal de la globalización, en un mundo cambiante, impredecible e intercomunicado. Es así como hasta la manera de transmitir el conocimiento ya no es una función exclusiva de las organizaciones educativas, ya que el conocimiento se puede encontrar en muchos espacios gracias a la interconexión del mundo mediante las TIC. Esto hace que las instituciones de

educación tengan que prepararse administrativamente para enfrentar esa realidad y saberla aplicar a sus contextos.

Garbanzo (2011), afirma: “El éxito de las organizaciones educativas va a depender de la capacidad de sus administradores de interpretar la realidad externa, reconocer las oportunidades que se presentan y sus transformaciones” (p. 30), por esto un factor diferenciador puede ser la selección de los líderes, para guiar tanto los procesos académicos como administrativos, a fin de garantizar que siempre se esté atento al cambio y se pueda anticipar a los problemas que este genere. En la UAN, la gestión administrativa depende de la vicerrectoría administrativa y sus áreas de trabajo, y es mediante esta gestión que se articula las funciones académicas y administrativas, orientadas al cumplimiento de las funciones misionales.

De igual modo, el éxito de una organización cualquiera que sea su tipo, depende del líder que oriente el camino para las metas propuestas, en el caso de las entidades de educación es la rectoría, órgano directivo que motiva el cumplimiento de la misión y visión institucional y que debe tener unas características claramente definidas.

Un administrador de la educación con una actitud constante para acceder al conocimiento que se ofrece al servicio de la comunidad globalizada, y, además, posea las competencias profesionales para interpretarlo y aplicarlo hacia el logro de los objetivos de la educación, tiene altas posibilidades de encausar su organización por el camino correcto, según las exigencias económicas y éticas de la sociedad globalizada. (Garbanzo, 2011, p. 36)

En resumen, corresponde a las IES interesadas en demostrar su calidad institucional gestionar de manera correcta todos sus recursos (humanos, financieros, físicos) para alcanzar las metas propuestas, de la mano de la información y tecnología y dispuestas a salir adelante en un mundo globalizado y cambiante.

De mismo modo, en otra publicación de Garbanzo y Orozco (2007), en la que analizan los desafíos del sistema educativo costarricense, y abordan la administración educativa desde varios sustentos, de los cuales para interés de esta investigación se hará énfasis en tres. El primero de ellos reconoce, que debido a los constantes cambios que se generan al interior de una institución educativa, debido a su carácter complejo, se hace necesario que la misma desarrolle de manera estratégica tres características en su gestión, debe ser flexible, dinámica y competitiva, de tal manera que le permita evolucionar con el ritmo que la educación lo requiere y se adapte fácilmente a los cambios que enfrenta día a día.

Una institución que no asuma desafíos asociados a la modernización de su sistema administrativo, limita el desarrollo de su sistema educativo, ya que mantener conductas como: “modelos burocratizados, gestión administrativa basada en el anonimato, superposición de tareas, procesos administrativos lentos e ineficientes, pérdida de sentido, de calidad y frustración personal y profesional” (Garbanzo y Orozco, 2007, p. 103), afectan la calidad y generan un obstáculo en el logro de las metas propuestas.

Lo anterior desemboca en el segundo sustento y es el desarrollo de una nueva cultura organizacional, entendida como “un sistema de valores y creencias compartidas por los miembros de las organizaciones; se manifiesta en constante interacción con los individuos y la cultura organizacional” (Garbanzo y Orozco, 2007, p.104)., de tal manera que, si mantenemos un sistema burocrático e inflexible, difícilmente podremos crear una cultura organizacional apropiada que permita alcanzar la misión y la visión propuestas por la institución.

En los dos sustentos anteriores se ve la secuencia evolutiva de la gestión administrativa, y su necesidad de ser flexible, dinámica y competitiva; así mismo que debe estar acompañada por una cultura organizacional, ahora bien, no podría quedarse por fuera un elemento clave en las

organizaciones actuales y cambiantes como la negociación, entendida como la capacidad de consensuar un compromiso por las partes que lo asumen.

Una administración que trabaja en torno a la negociación genera espacios de comunicación, respeto, y promueve los valores institucionales, motiva a sus integrantes y finalmente crea un clima organizacional para que todos trabajen en torno al deber ser de la institución.

Ahora bien, revisando un estudio de caso (Salas, 2013) aplicado a una institución del sector no universitario en México, donde se analizan las percepciones de un grupo de coordinadores tienen sobre el proceso de acreditación de calidad y su impacto en la gestión académica, pero que por supuesto repercute también en la gestión administrativa, el cual permite evidenciar entre otros, dos asuntos que son de importancia para esta investigación: mejoras en la infraestructura (como parte de la gestión administrativa) y la gestión de recursos.

Como resultado de las entrevistas aplicadas a los coordinadores, estos reconocen que el proceso ha generado un impacto importante en el tema de estructura física, y dotación de la misma, lo cual les ha permitido desarrollar de manera más eficiente los procesos académicos y que podría concluirse en que “el fortalecimiento de la infraestructura es un elemento deseable que permite elevar la calidad educativa” (Salas, 2013, p. 324).

Así mismo cuando se habla de gestión de recursos, los entrevistados afirmaron haber alcanzado mejoras en cuanto temas tan relevantes como la estandarización de los procesos institucionales, y el sistema de gestión de calidad, los cuales permitieron mejorar procesos puntuales como: contratación docente, creación de indicadores de gestión, estrategias para disminuir la deserción, implementación de las TIC en el ámbito académico entre muchas otras, lo

cual permite concluir que en la medida que la gestión administrativa, trabaje de la mano con la gestión académica los resultados redundan en beneficios de calidad para la institución.

Todos los conceptos analizados durante el desarrollo de las investigaciones consultadas, así como y los resultados de las mismas, generan una perspectiva amplia de cómo podría concluir la investigación propuesta; temas como los desarrollados por Garbanzo y Orozco (2007), demuestran la importancia de complementar la evolución del modelo administrativo y su articulación con la academia; y en casos propios de Colombia como el presentado por Ramírez, Calderón y Castaño (2015) reportan la importancia de entender la evolución de la educación media colombiana, desde los varios enfoques administrativos.

Así las cosas, el desarrollo de este proyecto de investigación ofrece la oportunidad de entender como la gestión administrativa contribuye al logro de los procesos misionales de la educación superior, para el caso de una institución privada y con miras a un proceso de acreditación de alta calidad.

### **1.5. Justificación del problema**

La Universidad Antonio Nariño (UAN) se ha propuesto como misión: “Formar ciudadanos idóneos y competitivos, éticos y humanistas, con pensamiento autónomo y crítico, personas altamente calificadas y comprometidas con los procesos de transformación positiva del país...” (PEI UAN, 2012, p, 25), pero para lograr cumplirla se hace necesario que la institución genere un compromiso institucional, que involucre la participación activa de toda la comunidad académica y que cada miembro aporte desde su quehacer diario para demostrar por un lado la calidad académica, reflejada en programas académicos acreditados, excelencia docente, infraestructura acorde, y adecuado soporte financiero, coordinados con una gestión



administrativa eficiente y eficaz que permita soportar de manera correcta los procesos adelantados para cada área.

Este interés institucional en cumplir la misión propuesta, se ve reflejado en su compromiso con la calidad y el estar trabajando para lograr una acreditación institucional que visualice mucho más este fin, pero ese trabajo requiere que todas las áreas que conforman la institución, apunten al mismo objetivo.

Por este motivo, surge la intensión desde esta investigación en analizar cuáles son las percepciones que tiene el personal directivo académico – administrativo frente al proceso de gestión administrativa institucional, de manera que estas le permitan a la universidad identificar fortalezas y debilidades y definir las acciones de mejora para continuar su camino hacia la excelencia, orientada siempre a prestar un servicio de calidad. Los procesos misionales de toda institución de educación superior son los que le permiten desarrollar su fin, pero para llevarlos a cabo se requiere en primera instancia de un capital humano formado y comprometido; de igual manera se requiere de un andamiaje administrativo que le permita operar y ser eficiente en el desarrollo y articulación de los procesos institucionales con el apoyo de la gestión administrativa. En la medida en los engranajes administrativos soportes adecuadamente el desarrollo de los procesos misionales, los resultados serán exitosos para toda la comunidad académica, y orientados siempre a resultados con calidad.

La propuesta se enmarca dentro del colectivo de evaluación de instituciones educativas, de la Maestría en Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación de la Universidad Externado de Colombia, ya que la gestión administrativa es un proceso transversal que independiente de cómo cada institución lo establezca, siempre estará presente en el desarrollo de sus funciones sustantivas. En la medida en que el proceso de gestión administrativa en entidades educativas se logre articular de manera eficiente con la gestión académica, se obtendrán procesos con resultados satisfactorios y orientados a la mejora continua de la calidad.

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1.Marco conceptual**

Los referentes teóricos sobre los cuales se fundamentará esta investigación están orientados a permitir una mejor comprensión del problema, a desarrollar los soportes conceptuales que aporten a la comprensión de los resultados esperados y permitan apropiarse de herramientas para desarrollar las propuestas de mejora a plantearse, producto de los resultados encontrados.

Se parte de la correlación que existe entre la administración y la gestión, vistas como herramientas mediante las cuales se propone el cumplimiento de unos objetivos, para este caso, los institucionales que define la Universidad Antonio Nariño en su PEI y que se enmarcan en el cumplimiento de los procesos misionales, los cuales representan las funciones sustantivas de la educación superior (docencia, investigación y proyección social).

#### **2.1.1. Administración**

Para empezar a hablar de administración, es importante tener en cuenta sus orígenes históricos y como podría ser entendida desde sus inicios.

“La administración es considerada una de las actividades más antiguas, interesantes y bellas; su evolución ha ocurrido a la par de la organización del trabajo humano” (Anda, 2012, p. 10). Así, en la época primitiva, cuando el hombre se dedicaba a cazar en grupo, la tribu planeaba sus operaciones antes de actuar; por ejemplo, se definía cómo y quién haría cada actividad, elaboraba lanzas, hacía fosas para empujar al animal hacia ella, etc. Es lógico pensar que algún individuo conducía y coordinaba la acción; también es muy factible que después de realizar la

hazaña evaluaran conjuntamente los aciertos y las fallas para mejorar el proceso. (Hernández, 2012).

A medida que el hombre fue evolucionando en el tiempo el concepto de administración también, pero es realmente a comienzos del siglo XX cuando se habla de la administración como una disciplina científica, siendo sus pioneros el estadounidense Frederick Winslow Taylor y el europeo Henri Fayol, este último quien define las seis funciones básicas de la empresa (Chiavenato, 2006).

- ✓ Funciones técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- ✓ Funciones comerciales: relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
- ✓ Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
- ✓ Funciones de seguridad: relacionada con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- ✓ Funciones contables: relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- ✓ Funciones administrativas: relacionadas con la interpretación de las otras cinco funciones en la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa y están siempre por encima de ella. (Chiavenato, 2006, p. 70)

Fayol por su parte define la administración como “el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Chiavenato, 2006, p. 70)., y son estos elementos los que se convertirán en los principios básicos de la administración.

El concepto de administración ha ido evolucionando y adaptándose al ritmo de la necesidad humana, es así como en años más recientes, encontremos conceptos como los de

Koontz & Weihrich (1990) que la definen como “el proceso diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos planteados. Pero además aclara que: Como administradores las personas ejecutan las funciones administrativas e planeación, organización, integración de personal, dirección y control” (p.4). Por su parte Chiavenato (2006) afirma que la administración es “Manera de integrar las organizaciones o parte de ellas. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos institucionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (p. 20). Amaru (2009) define que “es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también acciones procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control” (p.6). Por último, revisemos el concepto de Rodas y Arroyo (2011) quienes definen que es “proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control que se ejecutan para lograr objetivos mediante el uso de recursos humanos, materiales y financieros” (p.25).

Al revisar todas las definiciones dadas por expertos en el tema, podemos extraer elementos en común, como proceso, objetivos, planeación, organización, dirección y control, elementos con los cuales se puede interpretar que la administración está orientada a cumplir los objetivos de una organización siguiendo un proceso ordenado, independiente del tipo y tamaño de la misma.

Pero es el acto de administrar que describe Fayol, el que más adelante se llamara el proceso administrativo y que se describe a continuación.

**Planeación:** Es la etapa principal del proceso y la más importante, porque desde allí se proyecta el futuro y se fija el curso de la organización, se definen los objetivos, los principios y la prioridad de los proyectos y los medios para alcanzarlos. (Rodas y Arroyo, 2011).

**Organización:** Es el proceso mediante el cual se analizan los objetivos, se divide el trabajo, se definen responsabilidades y los niveles de autoridad, la comunicación y se define el diseño de la estructura organizacional (organigrama). (Amaru, 2009)

**Dirección:** Se basa en la influencia que pueda ejercer el líder para que las personas contribuyan al cumplimiento de las metas propuestas. Esta responsabilidad recae sobre el administrador como el encargado de integrar los objetivos personales y empresariales (totales y parciales) para el cumplimiento, en función de la misión, que es la razón de ser de la empresa. (Rodas y Arroyo, 2011)

**Control:** En esta etapa del proceso administrativo se verifica como avanza la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos y se toman decisiones que permitan mantenerse en la dirección correcta y llegar sin problemas al destino propuesto. Los objetivos son el criterio con el cual se evalúa la ejecución de las actividades ejecutadas. (Amaru, 2009).

Estos principios básicos de la administración o proceso administrativo han venido evolucionando a medida que las nuevas tecnologías, métodos, sistemas y conceptos han ido apareciendo junto con la era digital, y todos los demás cambios importantes que han tenido las organizaciones; pero su base sigue siendo la misma. El proceso de control tiene una estrecha relación con la gestión, entendiendo la gestión como la acción al desarrollo del proceso administrativo. Cada día se definen nuevos conceptos administrativos como coaching, reingeniería, benchmarking y calidad total, los cuales son cercanos a nuestro medio y denotan la evolución de las organizaciones, su afán por adaptarse a un mundo globalizado y en un continuo cambio.

Este proceso aplicable a todas las organizaciones, incluye por supuesto a las instituciones de educación superior, las cuales se catalogan como una empresa de servicios dada su naturaleza.

En la institución todos los elementos en juego tendrán la tarea y la misión de “elaborar el producto” como en cualquier otra actividad empresarial; es decir, deberán asegurar el producto, su perfil, imagen y comercialización mediante una estructura y dirección administrativa y financiera, con esta la institución educativa se conceptualiza como empresa, que estará sujeta a las leyes que rigen el sistema empresarial” (Ramírez, 2002, p.16)

Para este caso, la UAN define en su PEI como uno de sus objetivos institucionales “Dinamizar la estructura organizacional y los procesos de gestión, administración y evaluación, acorde con el dimensionamiento, la naturaleza y la complejidad de la institución” (p.29).

También es importante no olvidar la frase que resume el control dentro de una organización y que de acuerdo con Hernández y Rodríguez (2008) “solo lo que se mide se puede mejorar” (p.238).

Ahora bien, teniendo claro el concepto de administración y su aplicación en el campo educativo se define la gestión, como elemento integrador de la administración y su alcance.

### **2.1.2. Gestión**

Empecemos por analizar el término dando una mirada a la teoría clásica de la administración propuesta por Henry Fayol (Chiavenato, 2006), donde encontramos que se contemplaba la gestión como parte de una de las seis funciones básicas de la empresa, la función financiera y la gestión de capitales. Es así como se evidencia que la gestión ha estado ligada siempre a la administración y el cumplimiento de su función.

En 1954, surge con fuerza el concepto de gestión gracias a Peter F. Druker quien en su obra titulada “The practice of management” y traducida como “La práctica de la gestión” donde la define como una práctica susceptible de ser sistematizada y aprendida y encargada de volver productivos los recursos. (Rodríguez, s.f.), reafirmando de esta manera que es la gestión es intrínseca a la administración.

A través de los años la gestión ha estado implícita en todos los campos de la administración, pero también ha hecho que se especialice dependiendo el área de interés, que puede ser desde un tema gubernamental o un sencillo proyecto. Es así como podemos encontrar diversos tipos de gestión, entre ellas gestión del recurso humano, del conocimiento, ambiental, social, tecnológica, publica, privada, local, regional, en fin, la gestión es una tarea que requiere conciencia, esfuerzos, recursos y motivación para lograr unos resultados satisfactorios (Pacheco, 2007).

Un concepto que define de manera más practica la gestión, es el que dan Nelson y Economy (2006) en su libro La Biblia del Management donde lo definen como “aunar los esfuerzos de todo un equipo de trabajo para conseguir un propósito común” (p.13).

El concepto de gestión también es apropiado por la UAN en su PEI, donde define tres características que enmarcan la gestión universitaria, tomando como base el proceso de planeación, cada unidad académica y administrativa organiza y desarrolla su quehacer universitario teniendo como base la calidad, la eficiencia y la eficacia (PEI, 2012). De igual manera el Plan Institucional de Desarrollo (PID) 2014-2016 dedica uno de sus cuatro ejes a la “optimización del modelo de gestión institucional”, con el cual se pretende potenciar su modelo de gestión y sostenibilidad. El eje se dividió el tres sectores y sus respectivos objetivos para ser alcanzados mediante las estrategias propuestas (PID, 2014, p.57-62).

Es así como nace el interés de este proyecto en revisar la evolución de este concepto en la universidad y su relación con los procesos que se adelantan desde cada área y que desde luego representan la contribución a lograr una institución de calidad y orientada a la mejora continua. Pero para analizar de manera más detallada la situación se plantea hacer un análisis desde la percepción.

### **2.1.3. Percepción**

Teniendo en cuenta que esta investigación utilizará la percepción como elemento para realizar el análisis de la información, se hace necesario entender que y como se enfocará su uso. Así las cosas, la percepción puede definirse como el conjunto de procesos y actividades relacionadas con el estímulo de los sentidos, mediante las cuales obtenemos información respecto a nuestro entorno, lo que hay en él, y nuestros estados propios. (Guardiola, 2014.).

Para el caso de este proyecto de investigación, entenderemos la percepción desde la información que obtenemos de nuestro entorno, orientada específicamente a la gestión administrativa.



### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1.Enfoque de la investigación**

Esta investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, que de acuerdo con la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2014) “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p.37). El fin de esta investigación es analizar las percepciones del personal directivo académico y administrativo frente al proceso de gestión administrativa de la Universidad Antonio Nariño, por tal motivo para entender estas percepciones se requiere un análisis detallado y claro de los datos recolectados, identificando construcciones subjetivas propias, las cuales permitan el mejor entendimiento del problema.

#### **3.2.Tipo de investigación**

Esta investigación se enmarca en un tipo de diseño no experimental, transversal fenomenológico y con un paradigma interpretativo. Se define como no experimental transversal, ya que se recopilarán datos en un momento único (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), y fenomenológico ya que su propósito será: “explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y describir los elementos en común de tales vivencias” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 493). Además, con el paradigma interpretativo se tendrán en cuenta de acuerdo con Schwandt (como se cita en González 2000), los siguientes rasgos:

1. Énfasis en la comprensión de la experiencia humana, y de cómo es vivida y sentida por parte de los participantes.

2. Realización de la investigación en un contexto particular, puesto que la experiencia solo adquiere significado en una trama particular.
3. Las acciones transcurren de modo natural, en el sentido de que no se trata de acciones “fabricadas” o creadas artificialmente.
4. El investigador desarrolla procedimientos adecuados para captar la experiencia y el contexto como un todo complejo geográfico, temporal y sociocultural.
5. La investigación se lleva a cabo considerando al investigador como un instrumento; para ello, el investigador se sirve de métodos de campo, los cuales incluyen técnicas como la observación participante y la entrevista en profundidad.
6. El análisis adopta normalmente una forma inductiva, que suele concluir en un informe de caso narrativo y no en un informe técnico e impersonal. (p.239).

De acuerdo con lo anterior el tipo de investigación seleccionado, el enfoque y el paradigma, permite de manera objetiva y ordenada la recolección, presentación y análisis de la información generada, para responder adecuadamente la pregunta investigación.

### **3.3 Modelo de Evaluación**

El modelo de evaluación con el cual se desarrolló este proyecto es el de evaluación comprensiva o respondiente, creado por Robert E. Stake en 1975, y según el cual Benites, Escobar y Tocasuche (2011) se define como “una evaluación basada en un método pluralista, flexible, interactivo, holístico, subjetivo y orientado hacia el servicio. Este modelo plantea la observación de lo evaluado en su ambiente natural, la consulta de audiencias para comprender

las distintas percepciones y elaborar transacciones en torno a los diferentes significados sociales” (p. 90).

Así mismo, Fonseca (2007) identifica en el modelo las siguientes particularidades más destacadas:

- Se orienta a describir las actividades de un programa educativo.
- Concede más importancia a los problemas que a las teorías.
- Toma en cuenta las diferentes interpretaciones de aquéllos que están implicados en el programa.
- Debe responder a las necesidades de información y al nivel de conocimiento de quienes se encuentran interesados en el programa.
- Proporcionan a los interesados la experiencia vicaria del programa y los implica en sus análisis y valoración. (Fonseca, 2007, p.431)

El modelo se puede ver como un reloj, porque se identifican doce etapas, donde podemos empezar su desarrollo iniciando a las 12:00 y regresando a ese mismo lugar para finalizar. Estas etapas o pasos, no son necesariamente secuenciales, ya que la riqueza del modelo permite que haya movilidad entre ellas de tal manera que el proceso incluya información que puede quedar rezagada en pasos anteriores y se evidencia su necesidad en pasos finales. Según Méndez y Monescillo (2002), las fases son:

**a) Hablar con los clientes, el personal del programa y las audiencias.**

- Identificar el alcance del programa

- Panorama de las actividades del programa
- Descubrir los propósitos e intereses.
- Conceptualizar las cuestiones y los problemas.
- Identificar los datos necesarios para investigar los problemas.
- Seleccionar observadores, jueces e instrumentos si los hay.
- Observar los antecedentes, las transacciones y los resultados propuestos.
- Desarrollar temas, preparar descripciones y estudiar casos concretos.
- Validación: confirmación, búsqueda de evidencias para la no confirmación.
- Esquema para uso de la audiencia.
- Reunir los Informes formales, si los hay.

**b) Hablar con los clientes, el personal del programa y las audiencias.” (p.189)**

De acuerdo con lo anterior, este es el modelo que más se acerca a la investigación planteada, ya que el proceso de evaluación no se limita solo a los resultados, sino que se contempla la expectativa que tiene el evaluando frente al proceso y como es experimentado o sentido por la población, en este caso recoger y analizar las percepciones del personal directivo-académico y administrativo frente a la gestión administrativa, permitirá conocer más a fondo sus fortalezas y debilidades de ella a fin de evaluar su efectividad como soporte de los procesos misionales de la institución.

### **3.4 Población y muestra de la investigación**

Como la finalidad de este proyecto es analizar las percepciones del personal directivo académico – administrativo de la Universidad Antonio Nariño frente al proceso de gestión

administrativa, se definió que la población participante en esta investigación son todos los líderes o jefes de las dependencias tanto académicas como administrativas, quienes, por su rol, interactúan de manera directa con la gestión administrativa.

Por lo anterior, y según la base de datos de nómina, suministrada por la Dirección de Gestión Humana, se tiene un total de 39 cargos directivos entre las áreas académicas y administrativas en Bogotá, de los cuales 16 corresponden a decanaturas de facultad de orden nacional, y los 23 restantes a directivos administrativos de orden nacional y local (Bogotá).

Para efectos de esta investigación, el universo poblacional corresponde al total de directivos tanto académicos como administrativos, (39 funcionarios reportados), a los cuales se les aplicaron los instrumentos definidos así:

1. Un cuestionario tipo escala Likert.
2. Con los resultados que arrojó este primer instrumento se realizó un grupo focal en el cual participaron 6 funcionarios entre directivos académicos y administrativos, quienes asistieron libremente como respuesta a una convocatoria abierta, teniendo como premisa la invitación por conveniencia a los decanos líderes de cada una de las áreas del conocimiento que tiene la universidad.
3. Finalmente, dos entrevistas semiestructuradas, a un líder académico y a otro administrativo para obtener unos resultados más confiables en la investigación.

### 3.5 Categorías de análisis / variables

**Tabla 1. Matriz de categorías**

<b>Pregunta de Investigación</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Instrumentos Utilizados</b>
<b>¿Cuáles son las percepciones que tiene el personal directivo académico y administrativo frente al proceso de gestión administrativa de la Universidad Antonio Nariño, orientada al cumplimiento de los procesos misionales?</b>	Analizar las percepciones que tiene el personal directivo académico – administrativo de la Universidad Antonio Nariño frente al proceso de gestión administrativa, orientada al cumplimiento de los procesos misionales de la institución.	Caracterizar la información que sobre la planeación, organización y control tiene el personal directivo-académico y administrativo, frente al proceso de docencia e investigación. Identificar fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora en la gestión administrativa institucional frente al apoyo de los procesos misionales (docencia e investigación)	Gestión Administrativa Percepción Procesos Misionales	Planeación, organización y Control Información Docencia e investigación	Un Cuestionario tipo Escala Likert aplicado al 100% de la población objeto del estudio. Un grupo focal, orientado a un grupo seleccionado de decanos de las áreas de formación de la Universidad. Entrevista a 2 directivos académicos (Decanos)

---

Proponer un plan de mejora que permitan la optimización de la gestión administrativa de la UAN.	Plan de Mejora	Propuesta de plan de mejora
---	----------------	-----------------------------

---

### **3.6. Supuestos teóricos o anticipaciones de sentido**

Para la Universidad Antonio Nariño, acreditarse institucionalmente representa su meta a corto plazo y para ello ha preparado en su nuevo plan institucional de desarrollo (PID) 2017 - 2021 una serie de cambios y mejoras que proyecten la universidad a un reconocimiento local, regional, nacional e internacional. Alcanzar el objetivo, requiere asegurar una gestión institucional que le permita cumplir los planes proyectados y para esto ha identificado como un factor clave de éxito la innovación en la gestión administrativa y financiera, la cual no podrá desarrollarse de manera correcta si no se cuenta entre otras, con un equipo de trabajo articulado y productivo en todos los niveles de la institución.

Esta investigación surge precisamente como una manera de evaluar el soporte de la gestión administrativa frente a las funciones sustantivas de la institución, como una muestra de su compromiso con la calidad educativa y el reconocimiento público de ella. Este, como todos los procesos que involucran un mejoramiento continuo, representa un reto importante para la institución. Y es desde el desarrollo de este proyecto institucional de donde nace la idea de analizar cuáles son las percepciones del personal directivo académico – administrativo del proceso de gestión administrativa como apoyo al logro de los procesos misionales institucionales, ya que este objetivo requiere por una parte del direccionamiento estratégico que

se genere desde las altas directivas, hasta el cumplimiento eficiente de las funciones del personal de base y operativo.

La gestión administrativa de acuerdo con el mapa de procesos institucional, representa uno de los elementos de base para el desarrollo de los procesos misionales, y dependerá del conocimiento y conceptualización que tengan todos los usuarios que hacen parte de la comunidad académica, que este proceso sea evaluado de manera correcta por cada uno de los usuarios. El conocimiento que se tenga sobre el definirá si se satisfacen o no las diversas expectativas de lo que se espera desde la gestión administrativa para ayudar a alcanzar el objetivo propuesto.

De igual manera sucede con la socialización y comunicación de los procesos que se soportan desde la gestión administrativa, porque si no se tiene claro cómo acceder a ellos, seguramente entre más tiempo tome recibir, gestionar y dar solución al requerimiento, la percepción de efectividad, eficiencia y eficacia, tendrán una valoración que seguramente no corresponden a la realidad de su desarrollo y gestión.

Por tanto, es muy importante entender las percepciones que tienen los directivos de la institución para que desde sus posiciones de liderazgo de las áreas académicas y administrativas se organicen los conceptos y se reoriente un sentido real de la gestión administrativa para el cumplimiento del objetivo institucional de acreditarse institucionalmente en alta calidad y se continúe con este proceso de mejoramiento continuo que será constante a través del tiempo.

### **3.7. Instrumentos y recolección de información**

Teniendo en cuenta el enfoque y tipo de investigación, se definieron tres instrumentos para el proceso de recolección de información; así mismo se definen seis fases para su desarrollo y aplicación así:



- a) Fase de construcción y validación: En esta etapa se sometió a evaluación de jueces expertos el cuestionario de tipo escala Likert propuesto para ser aplicado al 100% de la población.
- b) Fase de aplicación: Comprende la aplicación del cuestionario al total de la población objeto del estudio y obtener la información en su primera etapa.
- c) Fase de Análisis: En esta fase se analizó la información recogida por el cuestionario tipo escala Likert, y se definieron sobre cuáles categorías de respuestas se genera el grupo focal.
- d) Fase de construcción y validación: Con los resultados generados por el cuestionario, se elaboran las preguntas orientadoras del grupo focal el cual se realizó de acuerdo al protocolo definido. Así mismo se proyectaron las preguntas de la entrevista semiestructurada a ser evaluadas por jueces expertos y aplicados a dos funcionarios (uno académico y otro administrativo), seleccionados de acuerdo al resultado de la convocatoria abierta para su participación.
- e) Fase de aplicación: Comprende el desarrollo del grupo focal bajo el protocolo establecido, al cual se invitaron directivos académicos de las diferentes áreas de conocimiento con las que cuenta la institución (ingenierías, ciencias, educación, salud y económicas) y directivos administrativos. La conformación del grupo contó con un máximo de seis integrantes académicos y administrativos, y finalmente sobre los resultados de la información recogida del grupo focal, se plantearon las preguntas de las entrevistas propuestas como profundización en la investigación.
- f) Fase de análisis y presentación de resultados: En esta fase se analiza la información recogida por dos instrumentos aplicados, se generan las conclusiones que responden a los objetivos específicos y a la pregunta de investigación y se estructura el plan de mejora propuesto.

Finalmente, la triangulación de esta información y un análisis detallado permitirá obtener información importante que permita proyectar un plan de mejora que aporte a la institución.

### **3.8.Validez**

Teniendo en cuenta que esta investigación es cualitativa y su interés es analizar las Percepciones del personal directivo frente al proceso de gestión administrativa, se diseñaron tres instrumentos para lograr una adecuada recolección de la información. Para determinar la validez, confiabilidad y objetividad de los instrumentos, se recurrió a la validación por parte de expertos, para este fin se contó con el apoyo de tres docentes de la Universidad Antonio Nariño, dos de ellas de la facultad de psicología, una con nivel de formación de doctorado y una con nivel de maestría, así mismo, una docente perteneciente a la facultad de medicina, también con nivel de formación de doctorado.

Para evaluar la validez del instrumento encuesta, se presentaron las preguntas en un formato que se adjunta en el Anexo 1 a este trabajo y se tomaron las recomendaciones dadas y finalmente una vez aprobado se realizó una prueba piloto en una población de similares características al grupo de aplicación, antes de aplicarla a la población objetivo.

De igual manera para la realización del grupo focal, se elaboró un protocolo que fue avalado por este grupo de expertas y finalmente las preguntas realizadas en las dos entrevistas aplicadas.

### **3.9.Herramientas de análisis**

Para el análisis de la información que se produjo de las entrevistas, no se utilizó una herramienta sistematizada de análisis, se llevó a cabo un proceso manual detallado, con el apoyo de expertos.

### **3.10. Consideraciones éticas**

Las consideraciones éticas en este proyecto están asociadas al manejo de información confidencial para la institución, pues se tuvo acceso a información de manejo exclusivo, así como todos los documentos institucionales que soportan la gestión administrativa y ayudaron a soportar y tener una mejor comprensión del problema de investigación. Así mismo, se hizo necesario la protección y confidencialidad de la información que aportaron los participantes en cada una de los instrumentos del cual participaron de manera voluntaria. Para tal efecto, se generaron por escrito los consentimientos informados para los participantes de los grupos focales y las entrevistas.

## 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 4.1.Resultados y Hallazgos

A continuación, se presentan los hallazgos recolectados por la totalidad de instrumentos aplicados con el fin analizar la percepción del personal directivo académico – administrativo frente al proceso de gestión administrativa, como apoyo al cumplimiento de los procesos misionales de la institución. Los resultados se organizan de acuerdo con las categorías de análisis definidas y orientadas al cumplimiento de los objetivos propuestos.

- ✓ **Objetivo específico 1. Caracterizar la información que sobre la planeación, organización y control tiene el personal académico – administrativo de la UAN, frente a los dos procesos misionales definidos para esta investigación, a saber, docencia y extensión**

Para lograr una categorización de la información recolectada, se deben analizar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, para ello se empezó por entender la estructura de las indagaciones realizadas donde de primera mano se utilizó la escala Likert, con la categoría de respuesta “nivel de acuerdo”, en donde su planteamiento fue:

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

**Planeación:** De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que los funcionarios tanto académicos como administrativos conocen el concepto de planeación dentro del contexto institucional, asociado también a la definición de planeación abordada en el marco teórico, y como este proceso aporta al cumplimiento de los procesos misionales de investigación y extensión. Con un 75% de participantes que afirman que el Plan Institucional de Desarrollo, es participativo e incluyente, se identifica una fortaleza y satisfacción con el modelo de planeación institucional. También se evidencia con un 68,8% y un 93.8% respectivamente, que desde la formulación del PID se evidencia un apoyo institucional a la función docente y de investigación.

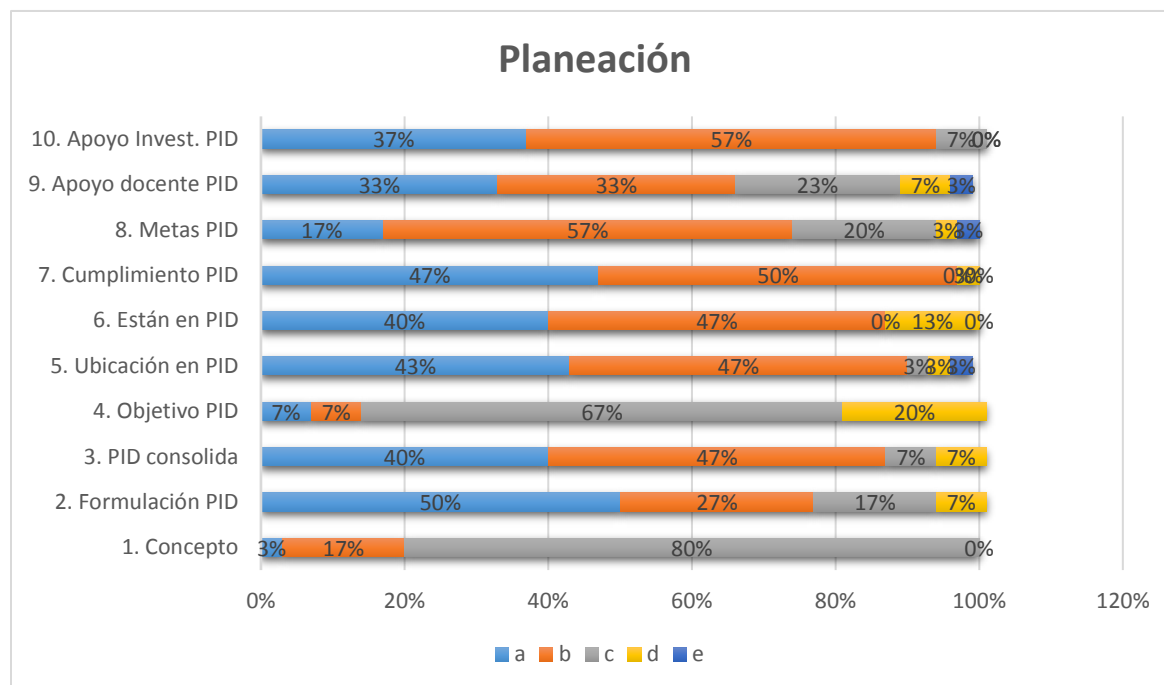
Esto indica que, en la Universidad, está llevando a cabo de manera correcta el primer proceso de la gestión administrativa, ya que como lo define Rodas y Arroyo (2011) “la planeación es la etapa principal del proceso y la más importante, porque desde allí se proyecta el futuro y se fija el curso de la organización, se definen los objetivos, los principios y la prioridad de los proyectos y los medios para alcanzarlos.”

Ahora bien, mirando la aplicación de este proceso de planeación, se evidencia que los funcionarios identifican en cuál de los ejes definidos por el PID está inmersa su área; que las actividades desarrolladas apuntan al cumplimiento de las metas allí propuestas y que un 71,1%, cumplió las metas propuestas para el periodo 2014 – 2016.

En el nuevo PID 2017 – 2021, se evidencia como la UAN dinamizó sus metas con miras a una evolución de los sistemas educativos mundiales, crea una visión a 2016 y dinamiza los ejes 1 y 4 desde donde se apoya el liderazgo de las funciones sustantivas y la optimización del modelo de gestión, esto permite evidenciar que el proceso de planeación estando bien direccionado.

Como oportunidad de mejora, se identifica un aspecto a revisar y es porque no se cumple con la totalidad de las metas propuestas, teniendo en cuenta que son las que permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la siguiente figura se evidencia de manera gráfica los resultados expuestos anteriormente y que soportan las afirmaciones realizadas



**Figura 2. Resultados frente al concepto y conocimiento de la planeación institucional**

**Organización:** Con respecto a este segundo proceso de la gestión administrativa, que de acuerdo con Amaru (2009), es “el proceso mediante el cual se analizan los objetivos, se divide el trabajo, se definen responsabilidades y los niveles de autoridad, la comunicación y se define el diseño de la estructura organizacional (organigrama)”, los funcionarios identifican la estructura organizacional de la UAN, conocen sus responsabilidades, reconocen los niveles de autoridad

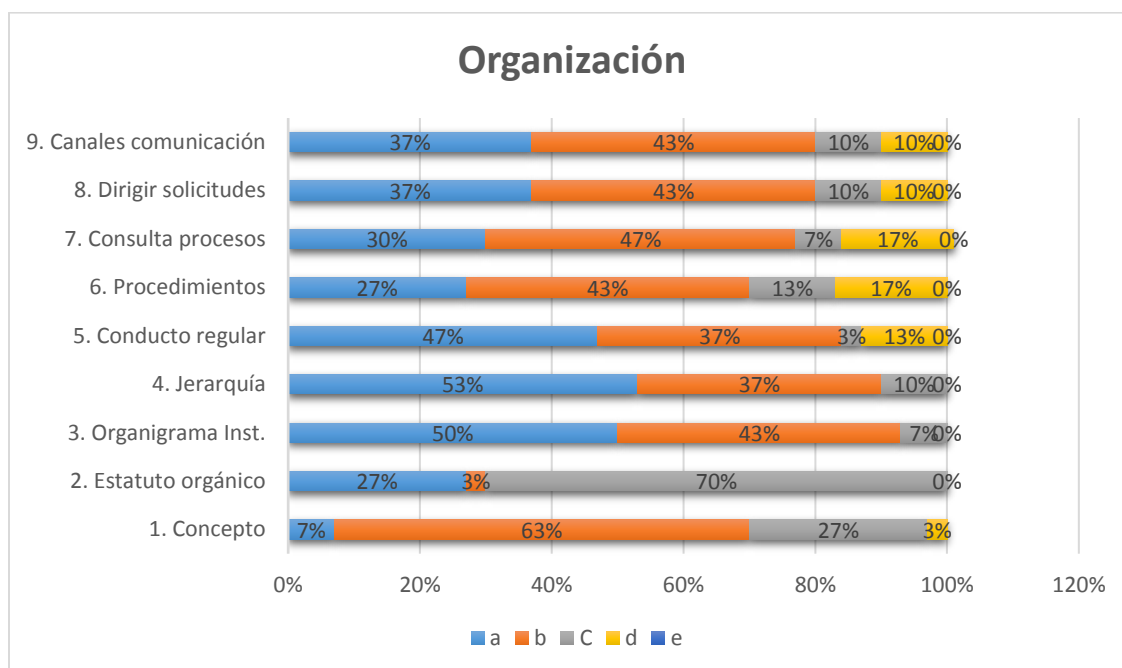
definidos y los medios de comunicación internos y externos para gestionar las necesidades de su área.

n este sentido, aunque se evidencia que en un 90,7% los funcionarios identifican su línea jerárquica de mando, y que un 84,4% conoce el conducto regular mediante el cual pueden tramitar sus necesidades, un 31,2% no conoce los procedimientos para gestionar una solicitud ante un área. Esta debilidad representa uno de los retos más importantes a atender, pues, aunque el personal identifica que se tienen unos procesos y procedimientos definidos, la limitación radica en el desconocimiento que se tiene de ellos y la falta de socialización de los mismos. Así mismo, un 25% no está seguro, o no sabe dónde consultar los procesos y procedimientos que le permiten hacer los trámites de su área de una manera más eficiente. Esta situación evidencia una falla en la comunicación y en los procesos de inducción donde el personal debe conocer los procesos y procedimientos de su área de tal manera que pueda prestar un servicio óptimo.

Otro tema importante que aparece en los resultados, el que el 21,9% no conoce los canales de comunicación institucional, situación que podría relacionarse con el tiempo de vinculación de algunos funcionarios en la universidad, los cuales llevan menos de dos años en la universidad y representan el 18,8% del total de los participantes de esta investigación. De todas maneras, esta percepción también tendría relación con la falta de socialización y un adecuado proceso de inducción.

En este mismo sentido existe una percepción generalizada, donde más del 50% de los participantes considera que las solicitudes que efectúan frente a las áreas de apoyo no son atendidas de maneras eficiente y que además el principal motivo por el cual sucede es la falta de procesos claros para atenderla, y en menores proporciones temas como asignación presupuestal, personal del área insuficiente o mal direccionada desde un comienzo.

La figura 2 ilustra de mejor manera los argumentos dados en este proceso.



**Figura 3. Resultados frente al concepto y conocimiento de la organización institucional**

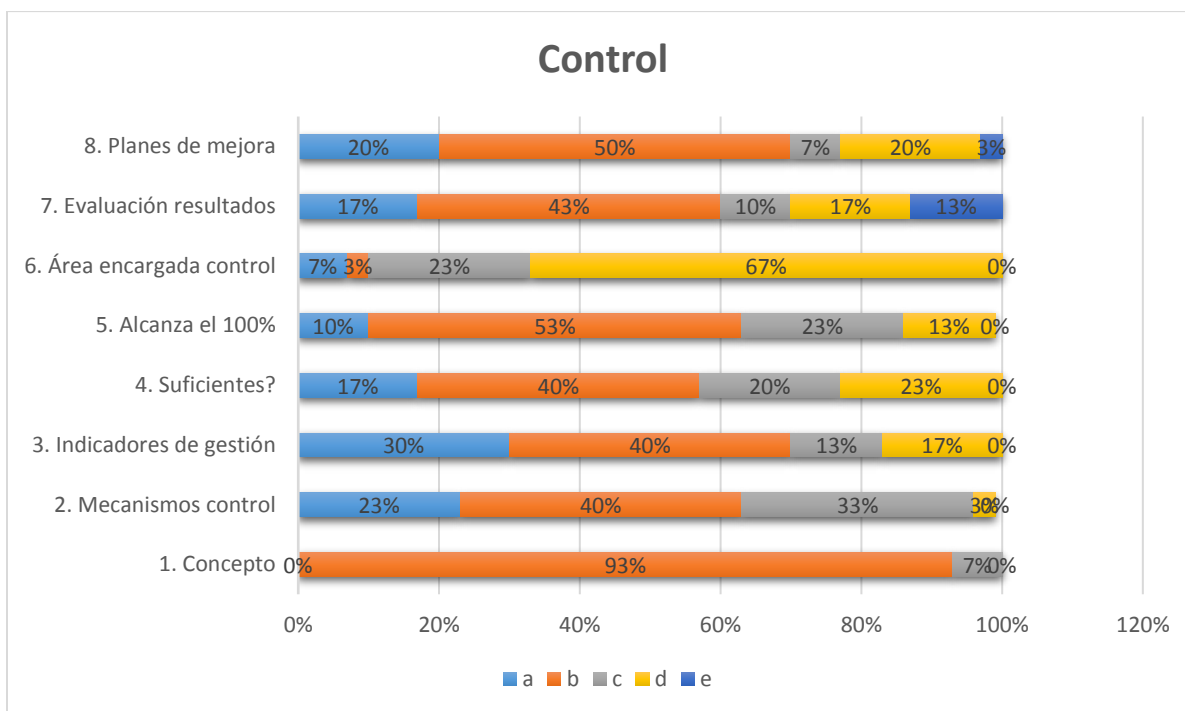
**Control:** Con esta etapa del proceso administrativo se da cierre al ciclo que conforma la gestión administrativa, y para ella, los funcionarios identifican los mecanismos de control institucional, como son medidos los resultados de las áreas, quien ejecuta estos mecanismos de control, así como que, al finalizar estos procesos de control o evaluación, se generan planes de acción mediante los cuales la UAN redefine los caminos para alcanzar sus logros.

Una manera de que todos marchen en la misma dirección es asegurarse que conozcan no solo las metas propuestas, sino también como se controlará el cumplimiento de las mismas, es por ello que los indicadores de gestión ayudan a monitorear el avance de las mismas y a evaluarlos de manera precisa. Y es precisamente este factor una de las debilidades que se hayan en las respuestas dadas, y es que el 28.1% de los participantes no conocen o no están seguros de conocer los indicadores de gestión de su área, lo que redunda en un 43,8% que no sabe si son o



no suficientes para medir la gestión que realizan. Por este motivo, el 34,4% no cumple con la totalidad de los indicadores propuestos para su área y por ende como lo veíamos en el proceso de planeación, esto generó que para el PID 2014 – 2016 el cual cerro el año pasado, las metas no se hayan cumplido en su totalidad y algunas se hubieran tenido que trasladar para el nuevo PID 2017 – 2021.

Sumando a lo anterior, el 37,5% no refiere participar en los procesos de evaluación de los resultados en la ejecución del PID, lo que hace que este vacío de información quede sin aclarar y por tanto no se generen compromisos que integren las áreas hacia el cumplimiento de los objetivos pendientes o con un cumplimiento parcial. Recordemos que el sentido del control es verificar el avance de la institución hacia el logro de sus metas propuestas, para tomar decisiones que le permitan mantenerse en el camino definido para alcanzar los objetivos propuestos (Amaru, 2009).



**Figura 4. Resultados frente al concepto y conocimiento del control institucional**

Después de analizar los resultados obtenidos sobre los conceptos y conocimientos de los funcionarios académico – administrativos sobre los tres procesos de la gestión administrativa, es importante revisar la percepción que tienen de los mismos en el desarrollo de las actividades diarias y su relación con el desarrollo de las funciones sustantivas de este proyecto, a saber, (docencia e investigación).

Teniendo en cuentas que la percepción para efectos de esta investigación se entenderá en términos de la información que obtenemos de nuestro entorno, entraremos a analizar los resultados obtenidos.

Para empezar, se identifica de manera general que la percepción frente a si la gestión administrativa de la UAN está definida de tal manera que apoya de forma eficiente la ejecución de los procesos misionales (docencia e investigación), un 37,5% considera que no. Este dato es la entrada para profundizar en el tema y poder conocer cuáles son los motivos por los que se obtiene este resultado.

La claridad en los procesos administrativos aparece como un primer insumo, donde un 34,4% identifica que no lo son, lo cual genera una incertidumbre al momento de realizar un trámite y esto afecta los procesos de respuesta, porque si la solicitud no se hace al área correcta, ya de entrada, estamos perdiendo tiempo mientras la solicitud es re direccionada, recibida en el área correcta y finalmente atendida. Pero esto representa además un factor relacionado con dos temas tocados en los resultados anteriores y es que la comunicación no está siendo efectiva en alguna parte del proceso de inducción, pero que además no se están socializando los procesos y procedimientos de cada área de manera efectiva, tenerlos no es igual a conocerlos. En este mismo sentido, un 50,1% de los participantes percibe que las áreas no atienden de manera eficiente los requerimientos que se realizan, pero también reconocen en un 53,1% que uno de los

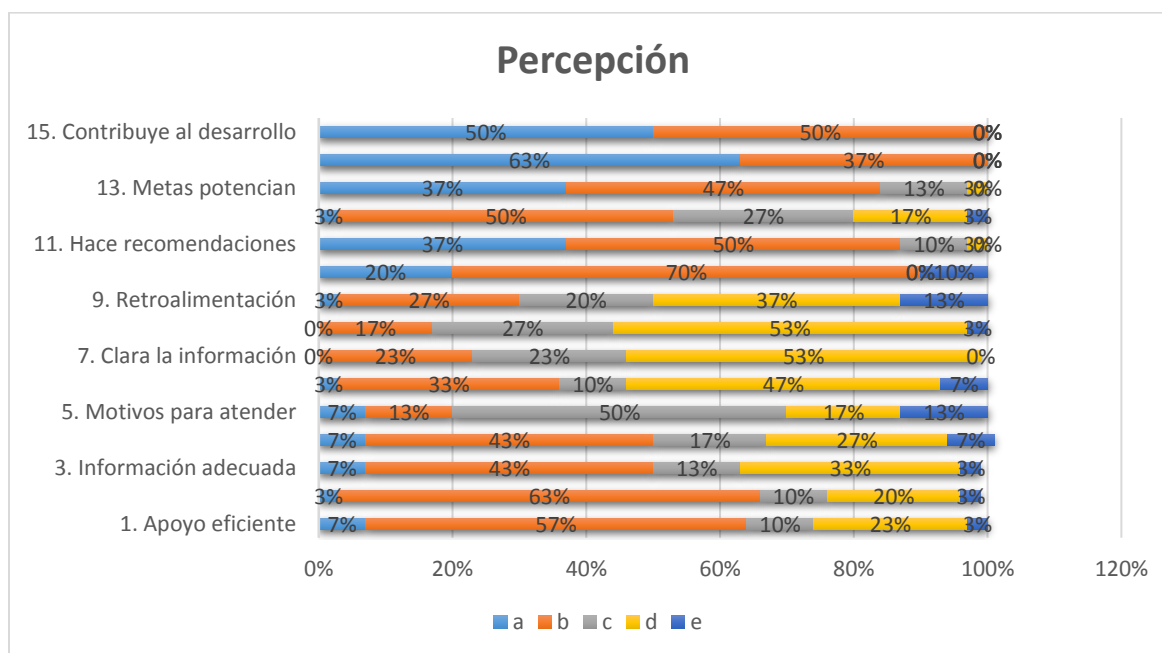
motivos puede ser, porque no se tienen procedimientos claros en y esto dificulta la ejecución apropiada de los procesos internos de cada área.

La falta de comunicación clara con un 53,1%, la escasa fluidez de la información con un 56,3% y la falta de mecanismos eficientes para la comunicación institucionales con 46,9%, son respuestas que identifican un factor crítico en la gestión administrativa.

Pero hay una parte positiva frente a estas debilidades, y es que un 87,5% de los funcionarios cuando identifican que un servicio tiene oportunidades de mejora, lo comunica al área correspondiente, lo que permite que se revisen las debilidades encontradas con miras a una mejora, y más positivo aún, si en un 53,1% sienten que esas oportunidades de mejora que son comunicadas por el área solicitante, son aceptadas de manera favorable. Esto genera un ambiente positivo para el cambio ya que, si se reconoce la falla, hay una mejor disposición para mejorarla, así mismo se genera una comunicación asertiva. Aún queda un porcentaje importante de funcionarios que debe aceptar las debilidades de sus áreas y optar por recibir de manera positiva las oportunidades de mejora que le son comunicadas, ya que esto redundara en el clima laboral y en el desempeño de su área como aporte al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Así mismo, en un 100% de los participantes reconoce la necesidad de establecer indicadores de gestión para todas las áreas, a fin de medir su desempeño y poder evaluar la gestión que se realiza para poder ofrecer una atención eficiente a las necesidades de las áreas que lo requieran; se identifica además que el 100% de los funcionarios de las áreas que participaron en este trabajo perciben que su quehacer diario contribuye al desarrollo institucional de los procesos misionales de docencia e investigación, alineados con los procesos estratégicos y reconociendo lo importante de su apoyo al progreso de la institución.

La siguiente figura permite visualizar gráficamente estos resultados.



**Figura 5. Percepción** frente a la gestión administrativa como apoyo a los procesos misionales.

Todas las respuestas recogidas, expresan la percepción que tienen los funcionarios frente a la gestión administrativa, y permiten conocer una parte de cómo cada uno identifica, interactúa y vive su realidad cotidiana al interior de la institución.

Es así como podemos categorizar estos resultados en la siguiente tabla de acuerdo con lo planteado en el primer objetivo.

**Tabla 2. Categorización de la información**

Información	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	CONTROL	PERCEPCIÓN
<b>Recolectada</b>	Los funcionarios identifican una planeación participativa, con objetivos claros y con	Se identifica un desconocimiento de los procesos y procedimientos para gestionar los	Los mecanismos de control no son claros para los funcionarios, sienten que hace falta más indicadores para	Se perciben procesos críticos como la comunicación clara y fluida en todos los niveles y la falta de

	apoyo a la función docente y administrativa.	requerimientos ante las áreas.	medir la gestión y retroalimentación sobre los logros no alcanzados.	procesos claros En general todos sienten que apoyan el desarrollo de los procesos misionales.
<b>Categoría</b>	Planeación participativa	Procesos y procedimientos	Medición y retroalimentación de la gestión	Comunicación clara y fluida en todos los niveles

Una vez realizada la categorización de la información, se analiza cada aspecto a fin de determinar su impacto dentro de la gestión y su aporte al cumplimiento de los procesos misionales.

Planeación participativa: Según Hernandez y Rodriguez (2008), la planeación es el “proceso de conceptualizar a las organizaciones en el futuro” (p.142). Es decir, de la manera como se visualice el futuro de una institución, será el éxito de la misma. En la UAN, los funcionarios directivos académicos y administrativos, identifican que existe un proceso de planeación asociado a los planes institucionales de desarrollo (PID) mediante los cuales la universidad deja ver claramente de qué manera pretende alcanzar la misión y la visión que se han propuesto. La estrategia institucional de hacer la construcción de estos PID con la participación de sus áreas estratégicas ha generado un compromiso de los participantes por el cumplimiento de los objetivos allí plasmados, los cuales apuntan en primera medida al fortalecimiento y cumplimiento de las funciones sustantivas de la institución. El fortalecimiento de las funciones sustantivas es lo que permite a la Universidad, como institución de educación superior, seguir adelante con su proyecto educativo. Es así como en el PID 2017 – 2021 la UAN se ha propuesto como visión:

En el año 2026, la Universidad Antonio Nariño será reconocida por la excelencia en su proceso de formación integral, siendo el primer referente en universidades jóvenes a nivel nacional y estará posicionada internacionalmente como resultado de la excelencia en su gestión institucional, orientando la investigación como elemento articulador del desarrollo y reconocimiento de sus funciones sustantivas; contando para esto con un talento humano competente y comprometido, una infraestructura pertinente y en constante evolución, así como un modelo de gestión innovador en el cual la internacionalización será un tema transversal para toda la comunidad universitaria, con el fin de desarrollar un pensamiento global en su quehacer local (GLOCAL). (p. 57-58)

Esta visión refleja el sentido integral de su construcción y la participación de las diversas áreas tanto académicas como administrativas, así como un compromiso al cumplimiento de las funciones sustantivas

Procesos y procedimientos para la gestión: Este apartado refleja una primera debilidad en el proceso administrativo institucional y es que mientras que en el proceso de planeación todos participan y esto les permite tener unos lineamientos de hacia dónde va la institución, en la organización de las tareas parece no tenerse una claridad en cómo hacerlo.

Cuando un 17% de los participantes referencia no tener claro los procedimientos institucionales para hacer una solicitud, ni donde consultarlos, se identifica una falla importante, probablemente esto tenga una explicación y es que hay un 18,8% de funcionarios que tienen entre 0 y 2 años de estar en la institución y tal vez por ser relativamente nuevos al interior de la institución aun no conocen bien los procedimientos, pero además esta respuesta genera

incertidumbre, pues lo que evidencia es que posiblemente esta sea una falla del proceso de inducción en su interacción con las demás áreas .

Medición y retroalimentación de la gestión: De acuerdo con Hernandez y Rodriguez (2008) “solo lo que se mide se puede mejorar” (p.238). Siguiendo esta afirmación se evidencia que algunos funcionarios no están seguros de identificar claramente los mecanismos de control institucional, no porque no existan, sino porque no son claramente identificables. Encontramos que relacionan el control a la vicerrectoría administrativa y de cierta manera está dentro de las funciones de la vicerrectoría administrativa ejercer control sobre los temas administrativos y financieros de la institución, pero también se tiene definida un área adscrita a la rectoría directamente y que es la encargada de un control financiero, identificada como auditoria interna.

Así mismo al hablar de los indicadores de gestión que se definen en el PID para cada eje y sector, y de los cuales cada área aporta a su cumplimiento, para algunos funcionarios no son claros, para otros no son suficientes y para otros, no alcanzan a cumplir la función de medir el total de los objetivos propuestos en el plan.

✓ **Objetivo específico 2: Identificar fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora en la gestión administrativa institucional frente al apoyo de los procesos misionales (docencia e investigación).**

En esta etapa del proceso administrativo surgen dos temas relevantes para analizar y proponer una alternativa de mejora y es conocer primero porque algunos de los encuestados afirmaron que no alcanzan a cumplir con el 100% de los objetivos propuestos en el PID y que por ende tienen un impacto directo en el cumplimiento efectivo las metas propuestas por la institución. De igual manera, porque no se hace la retroalimentación sobre el porqué no se logra

el cumplimiento de las metas e indicadores planteados en PID, de tal manera que los integrantes de cada área retomen el camino correcto y se alcancen los objetivos propuestos.

Comunicación clara y fluida en todos los niveles: Según Chiavenato (2006) la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (p.110). De acuerdo con lo anterior, representa un reto importante revisar y proponer alternativas de solución al tema de la comunicación al interior de la institución ya que el porcentaje de participantes que sostienen que no hay una fluidez de la información, y que además no es clara en todos los niveles es alto, lo cual evidencia un tema prioritario a intervenir.

Caracterizar la información que sobre la planeación, la organización y el control tiene el personal directivo académico y administrativo frente al proceso de docencia e investigación, lo que nos permite evidenciar es que el proceso de gestión administrativa de la universidad tiene grandes fortalezas que apoyan el cumplimiento de las funciones sustantivas estudiadas, pero también se evidencian algunas debilidades. Si la administración según Rodas y Arroyo (2011) es el "proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control que se ejecutan para lograr objetivos mediante el uso de recursos humanos, materiales y financieros" (p.25)., se puede concluir que el inicio de proceso, es decir la etapa de planeación de la UAN genera una visión que permite adelantar los procesos de manera coherente y controlada, pero que aunque en la organización y el control se detectan debilidades, estas son corregibles en el camino y con grandes posibilidades de mejora que permiten sacar adelante la gestión administrativa para que cumpla con éxito el apoyo de los procesos misionales.



Ahora bien, los hallazgos anteriores nos han permitido entender de manera general y las percepciones del personal directivo académico administrativo frente a como la gestión administrativa se orienta al cumplimiento de los procesos misionales, pero es necesario hacer una profundización en esos aspectos más relevantes evidenciados en la caracterización anterior, donde surgieron resultados positivos y negativos.

Para ello, es importante conocer y entender las percepciones que se recopilaron con el apoyo de un número menor y selecto de funcionarios en el grupo focal, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora en la gestión administrativa institucional frente al apoyo de los procesos misionales (docencia e investigación).

En la siguiente tabla se muestra el resultado detallado por categoría y subcategoría.

**Tabla 3. *Análisis por categoría y subcategoría***

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>Gestión Administrativa</b>	<b>Planeación, organización, y control</b>	Los participantes reconocen como fortaleza el proceso de planeación institucional y el aporte que, mediante él, se obtiene para los procesos de docencia e investigación, además permite evidenciar como la institución tiene definido el cumplimiento de sus procesos misionales. Así mismo, reconocen que en los procesos de organización y control se identifican oportunidades de mejora. Para el proceso de organización se identifica como principal aspecto a mejorar la socialización de los procedimientos para gestionar las solicitudes ante las diferentes áreas de apoyo, de acuerdo con su naturaleza; los directivos académicos identifican que existen procedimientos, pero no los conocen, los directivos administrativos afirman que por este motivo a veces los requerimientos tardan más de lo esperado porque no llegan a quien deben llegar. Esto nos lleva a traer a la discusión el tema de la comunicación, la cual según expresan los dos directivos (académicos y administrativos) no fluye ni es clara en algunas ocasiones, ya que no se escala la

**Percepción****Información**

comunicación en todos los niveles y a veces la ejecución de directrices superiores no cursan el conducto regular correcto y esto hace que se entre en discusión frente a algunos requerimientos.

Para el proceso de control, los directivos académicos, afirman que existen y que están a cargo de la vicerrectoría administrativa, pero desconocen el nivel alcance que puedan tener, sin embargo, en los procesos académicos se tienen indicadores de gestión alineados a los ejes estratégicos, sus objetivos y estrategias, los cuales, a juicio de algunos, resultan insuficientes. Los directivos administrativos tienen más claro los procesos de control a su cargo, así como el área específica que apoya esta función (auditoría interna) la cual asume la función de control de los procesos administrativos, así como los distintos niveles de aprobación y control que se tienen. Los dos grupos de directivos consideran importante se les den a conocer los resultados de las evaluaciones que se hacen sobre el cumplimiento de los planes institucionales de desarrollo, de tal manera que puedan evaluar su desempeño frente a este y orientar mejor los resultados del siguiente periodo.

Los funcionarios tanto directivos como académicos coinciden en que el resultado de sus percepciones, están centradas tres aspectos que identifican afectan el desarrollo de las funciones sustantivas abordadas en este proyecto y sobre las cuales sugieren acciones a fin de mejorar estas oportunidades de mejora.

- a) Procesos y procedimientos: Identifican que existe un área de calidad y procesos de donde se desprende el árbol de procesos institucionales, los cuales se encuentran en un repositorio virtual donde puede ser consultados y aplicados, pero consideran que la oportunidad de mejora se debe dar en cuanto a la divulgación y socialización de los mismos, pues para todos no es claro el camino para llegar a consultarlos, y de qué manera están organizados y publicados. Para ello sugieren hacer una campaña de socialización.
- b) Comunicación: Entendida como los medios institucionales por los cuales se transmite y replica la información en todos los niveles e instancias, así como su sentido vertical y horizontal. Aquí también los participantes

concuerdan en que la dificultad principal se presenta debido a que la información (directrices) dadas desde las altas directivas no se distribuye de manera descendente de manera correcta a todos los niveles; así mismo de manera ascendente hay información que no llega a su cúspide donde se tomarían decisiones más eficientes, se define que en algunas ocasiones los mandos medios restringen información que es valiosa para que todos marchen hacia el mismo objetivo. En otras oportunidades lo que se identifica es claridad en el mensaje que se quiere entregar, por desconocimiento de los procesos, no se indica la manera correcta de tramitar, y entregar a quien corresponde la solicitud, lo que haga que se tome más tiempo del esperado en su atención por tanto la gestión se identifique como poco eficiente.

- c) Retroalimentación: Uno de los motivos por los cuales se percibe que la gestión administrativa no responde de manera eficiente ante los requerimientos que se hacen, es porque en la mayoría de los casos no se hace retroalimentación sobre el porqué no se atiende las solicitudes efectuadas. Los directivos académicos expresan su interés en tener retroalimentación con una forma respetuosa de saber que otras alternativas se plantean ante una negativa. Esto limita el campo de acción del solicitante porque en muchos casos se quedan esperando la respuesta que no llega.

<b>Procesos</b>	<b>Docencia e</b>	Frente a este tema, los participantes del grupo coinciden en que la UAN como institución de educación superior tiene claro el cumplimiento de sus procesos misionales y trabaja cada día para lograrlo. Reiteran que este compromiso se ve reflejado en el proceso de planeación, a través del cual se formula, diseña y ejecuta el Plan Institucional de Desarrollo (PID) durante cada vigencia y donde en su eje número uno apunta al liderazgo de las funciones sustantivas. Entienden que en la dinámica institucional la gestión administrativa juega un papel de soporte esencial para el desarrollo de estas funciones y que este ejercicio (grupo
<b>Misionales</b>	<b>Investigación</b>	

---

focal) les ha permitido exponer las situaciones que pueden considerarse para definir oportunidades.

---

Estos resultados explican de manera más específica las percepciones del grupo participante, y hace que las categorías tratadas cobren un nivel de detalle mayor, y por tanto permitan entender las razones por las cuales sus respuestas definen su sentir frente a la experiencia de la gestión administrativa.

De acuerdo con lo definido en el PEI de la UAN, el objetivo institucional número 10 está definido como “Dinamizar la estructura organizacional y los procesos de gestión, administración y evaluación, acorde con el dimensionamiento, la naturaleza y complejidad de la institución” (p.29). Es así como vemos surgir la necesidad de dinamizar los procesos de la gestión y la administración de la manera que se cumpla con las características que institucionalmente se definieron, y que apuntan a la calidad, eficiencia y eficacia y lograr finalmente lo también define el PEI y es que la gestión es “el arte de hacer que las cosas se realicen” (p.63).

En contrates con lo anterior, es necesario revisar otros resultados obtenidos mediante entrevistas puntuales las cuales aportan de manera más precisa una percepción sobre el proceso de gestión administrativa y nos ayudan a plantear alternativas de solución a los problemas ya detectados de acuerdo con los resultados analizados anteriormente.

**Tabla 4. Resultado 1 frente a las variables Procesos – Percepción**

CATEGORIA	PREGUNTAS	RESPUESTA
<b>Proceso Planeación</b>	1. ¿Cómo evalúa el funcionamiento de la gestión administrativa de la UAN? ¿Por qué? 4. ¿Qué proceso(s) de la gestión administrativa considera usted que requiere mayor atención?	P.1.: "Regular, dado que en algunas áreas no existen procesos estandarizados, no se reconocen responsabilidades y por otro lado el tiempo de respuesta es deficiente; este último, en el sentido a que no le dan la importancia necesaria, se deja en el olvido o simplemente son indiferentes ante la solicitud; y por otro lado, la deficiencia en la comunicación (no por la inexistencia de mecanismos de comunicación) aletarga la consecución de objetivos" P.4.: "Financiera, desarrollo humano, bienestar institucional, comunicaciones y publicidad, y compras"
<b>Proceso Organización</b>	2. ¿Cuál es su posición frente a la gestión administrativa de la UAN? 7. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la gestión administrativa actual?	P.2.: "Soy consciente de las fortalezas pero también de las oportunidades de mejora; sin embargo, me preocupa que en algunos casos los funcionarios no tienen la preocupación por la mejora continua y dejan que el sistema se siga debilitando" P.7.: "muy sencillo: asignación de responsabilidades, indicadores de gestión en que las unidades académicas demos nuestra percepción, exigiendo respuestas oportunas y eficientes"
<b>Proceso Control</b>	3. ¿Cómo reacciona usted frente a las respuestas que surgen de la gestión administrativa? 6. Con base en su respuesta anterior ¿Cómo identificó la oportunidad de mejora?	P.3.: "Trato de dar respuesta a las solicitudes de forma oportuna, de sortear los obstáculos ya sea saltándose el conducto regular; realmente me molesta la negligencia de algunos funcionarios" P.6.: "Conociendo en que fallan las áreas y la falta de mecanismos para que las unidades académicas podamos evaluar"
<b>Propuesta de mejora basada en la percepción</b>	5. ¿Identifica usted alguna oportunidad de mejora en la gestión administrativa actual? ¿Cuál?	P.5.: "Si, tiempo de respuesta, asignación de responsabilidades y que nosotros podamos evaluar la calidad de respuesta de las áreas netamente administrativas"

**Tabla 5. Resultado 2 frente a las variables Procesos – Percepción**

CATEGORIA	PREGUNTAS	RESPUESTA
<b>Proceso Planeación</b>	<p>1. ¿Cómo evalúa el funcionamiento de la gestión administrativa de la UAN? ¿Por qué?</p> <p>4. ¿Qué proceso(s) de la gestión administrativa considera usted que requiere mayor atención?</p>	<p>P.1.: "La gestión administrativa en la Universidad no supera el 50% de cumplimiento en los objetivos planteados por la alta dirección, el desorden que se tienen en algunas áreas, obstaculizan de manera importante el desarrollo de las actividades y el logro de metas propuestas"</p> <p>P.4.: "Los procesos financieros, dado que en varias unidades de la institución se trabaja bajo el mismo esquema desde hace muchísimo tiempo, obviando nuevas tecnologías y procesos que pueden permitir mejorar en los tiempos de respuesta.</p> <p>En los procesos de mercadeo y consecución de recursos, porque no participan todas las unidades que deberían apoyar este proceso y queda recargado el trabajo en unas pocas áreas, lo que conlleva a que no se obtengan los resultados previstos.</p> <p>En los procesos de comunicación, porque la institución se encuentra desconectada y se debe unificar el lenguaje para poder tener los objetivos claros."</p>
<b>Proceso Organización</b>	<p>2. ¿Cuál es su posición frente a la gestión administrativa de la UAN?</p> <p>7. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la gestión administrativa actual?</p>	<p>P.2.: "Se debe realizar una revisión de los resultados de las áreas, así mismo como de los procesos y procedimientos que se están manejando actualmente, para poder proponer esquemas de trabajo de actualización de estos y diseñar indicadores de gestión que permitan medir la realidad de las áreas"</p> <p>P.7.: "En primera instancia, se requiere de un trabajo de motivación que permita que los empleados de la institución tengan la disposición para analizar concienzudamente sus funciones y la forma cómo las están desarrollando y a partir de este punto de autoevaluación se pueden empezar a revisar las actividades, los procesos, los tiempos, los requisitos de capacitación y actualización del personal y de los medios, instrumentos o software necesarios para cumplir este objetivo."</p>

<b>Proceso Control</b>	<p>3. ¿Cómo reacciona usted frente a las respuestas que surgen de la gestión administrativa?</p> <p>6. Con base en su respuesta anterior ¿Cómo identificó la oportunidad de mejora?</p>	<p>P.3.: "En primera instancia, considero que debe realizar lo antes posible una actualización de procesos y de forma paralela es importante realizar actualización no solo de sistemas de información, sino es necesaria realizar capacitaciones que permitan desarrollar y mejorar las competencias del personal."</p> <p>P.6.: "Con el desarrollo del trabajo se evidencian las diferentes fallas en las que incurrimos con el manejo de los procesos y situaciones, y eso nos permite analizar la información y desarrollar estrategias para mejorar o corregir estas fallas."</p>
<b>Propuesta de mejora basada en la percepción</b>	<p>5. ¿Identifica usted alguna oportunidad de mejora en la gestión administrativa actual? ¿Cuál?</p>	<p>P.5.: "Realmente existen bastantes oportunidades de mejora, en los procesos, en la actualización de sistemas de información y tecnologías, en capacitación al personal, en el manejo de la comunicación."</p>

**Tabla 6. Comparación de resultados contra referentes institucionales**

CATEGORIA	PREGUNTAS	RESULTADOS	REFERENTES
<b>Proceso Planeación</b>	<p>1. ¿Cómo evalúa el funcionamiento de la gestión administrativo de la UAN? ¿Por qué?</p> <p>4. ¿Qué proceso(s) de la gestión administrativa considera usted que requiere mayor atención?</p>	<p>a. Se tiene conocimiento sobre que es la gestión administrativa y alguno de los elementos que la componen.</p> <p>b. Se evalúa en término medio la gestión administrativa, por falta de procesos, el desorden, mala comunicación que hace que no se cumplan los objetivos propuestos.</p> <p>c. Se identifican tres procesos claves en los cuales hay que trabajar: financieros, comunicación y promoción y publicidad</p>	<p>El PEI (Proyecto Educativo Institucional) de la UAN define como uno de sus objetivos institucionales "Dinamizar la estructura organizacional y los procesos de gestión, administración y evaluación, acorde con el dimensionamiento, la naturaleza y la complejidad de la Institución." (PEI UAN, 2005, p.27)</p> <p>El PID 2014 – 2016 (Plan Institucional de desarrollo) de la UAN establece como eje 3. "Optimización del modelo de gestión institucional" (PID UAN, 2014, p. 56). Este mismo eje continua en el PID 2017 – 2021.</p>

<b>Proceso Organización</b>	<p>2. ¿Cuál es su posición frente a la gestión administrativa de la UAN?</p> <p>7. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la gestión administrativa actual?</p>	<p>a. Se expresa preocupación por la realidad de la gestión, la cual se ve afectada por las fallas detectadas.</p> <p>b. Se considera que debe motivar a los funcionarios y asignarles responsabilidades claras y exigiendo resultados.</p>	<p>El PEI (Proyecto Educativo Institucional) de la UAN define como uno de sus objetivos institucionales "Dinamizar la estructura organizacional y los procesos de gestión, administración y evaluación, acorde con el dimensionamiento, la naturaleza y la complejidad de la Institución." (PEI UAN, 2005, p.27)</p> <p>El PID (Plan Institucional de desarrollo) de la UAN establece como eje 3. "Optimización del modelo de gestión institucional" (PID UAN, 2014, p. 56)</p>
<b>Proceso Control</b>	<p>3. ¿Cómo reacciona usted frente a las respuestas que surgen de la gestión administrativa?</p> <p>6. Con base en su respuesta anterior ¿Cómo identificó la oportunidad de mejora?</p>	<p>a. Se actúa desde cada posición con compromiso propio y la ejecución de actividades que permitan desarrollar competencias, pero se expresa molestia por la negligencia de algunos funcionarios.</p> <p>b. Se detectan las fallas en el cumplimiento de las funciones, pero se proponen acciones para corregirlas.</p>	<p>El PEI (Proyecto Educativo Institucional) de la UAN define como uno de sus objetivos institucionales "Dinamizar la estructura organizacional y los procesos de gestión, administración y evaluación, acorde con el dimensionamiento, la naturaleza y la complejidad de la Institución." (PEI UAN, 2005, p.27)</p> <p>El PID (Plan Institucional de desarrollo) de la UAN establece como eje 3. "Optimización del modelo de gestión</p>



institucional" (PID UAN, 2014, p. 56).

**Propuesta de mejora basada en la percepción**

5. ¿Identifica usted alguna oportunidad de mejora en la gestión administrativa actual? ¿Cuál?

a. Que se reconocen las debilidades pero se sugieren propuestas de mejora para áreas y procesos identificados.

El PEI (Proyecto Educativo Institucional) de la UAN define como uno de sus objetivos institucionales "Dinamizar la estructura organizacional y los procesos de gestión, administración y evaluación, acorde con el dimensionamiento, la naturaleza y la complejidad de la Institución." (PEI UAN, 2005, p.27)  
El PID (Plan Institucional de desarrollo) de la UAN establece como eje 3. "Optimización del modelos de gestión institucional" (PID UAN, 2014, p. 56)

De acuerdo con lo anterior, las respuestas dadas por los funcionarios que participaron en los grupos focales y en las entrevistas, se construye la siguiente matriz donde identificamos las fortalezas y debilidades y se plantean unas oportunidades de mejora.

CATEGORIA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA / APOYO A PROCESOS MISIONALES		
Subcategoría	Fortalezas	Debilidades	Recomendaciones
<b>Planeación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planeación participativa.</li> <li>➤ Contempla apoyo a los procesos misionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se cumplen las metas propuestas.</li> <li>▪ No se retroalimenta en resultado sobre el</li> </ul>	Aunque el proceso de planeación se identifica según los resultados como el que mejor se desarrolla en la UAN, dentro de los procesos de la gestión administrativa, hace

	<p>(docencia e investigación).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se identifica claramente el alcance.</li> <li>➤ Objetivos claros</li> </ul>	<p>cumplimiento de los indicadores de gestión.</p>	<p>necesario que se defina un procedimiento que permita que las áreas conozcan los resultados y evalúen el cumplimiento de sus metas e indicadores de gestión de tal manera que puedan tomar los correctivos frente a esta debilidad.</p>
<b>Organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existencia de procesos y procedimientos.</li> <li>➤ Se conoce el estatuto orgánico institucional</li> <li>➤ Se identifica el conducto regular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se socializan los procedimientos y por tanto no se conocen.</li> <li>▪ La atención de requerimientos tarda más de lo esperado.</li> <li>▪ La comunicación no fluye y no es clara en los diferentes niveles de la institución.</li> </ul>	<p>Se identifican dos problemáticas fundamentales a atender, por un lado, la necesidad de socializar y aplicar los procesos y procedimientos institucionales para que cada área pueda responder de manera eficiente a las solicitudes que le realizan y por otro esta la comunicación la cual se percibe como poco eficiente y que no fluye ni vertical, ni horizontalmente. Para ello se hace necesario definir rápidamente un proceso de capacitación en todos los niveles, para socializar los procesos y procedimientos, donde se pueden consultar y cuáles son los formatos que los apoyan. Para el tema de la comunicación se hace necesario generar talleres de comunicación asertiva y evaluar que la comunicación este llegando</p>

			a donde debe llegar con la claridad del mensaje impartido.
<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se reconocen procesos de control institucional.</li> <li>➤ Se identifica un área encargada del control institucional.</li> <li>➤ Se tienen indicadores de gestión establecidos.</li> <li>➤ Se hace un proceso de evaluación sobre los indicadores de gestión propuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los indicadores de gestión en algunos casos no son suficientes.</li> <li>▪ No son claros los mecanismos de control.</li> <li>▪ No se retroalimenta el resultado de evaluación de los indicadores de gestión.</li> <li>▪ No se alcanza el cumplimiento de todas las metas propuestas.</li> </ul>	Una de las debilidades que surge nuevamente en este proceso es la comunicación, desde el punto de vista de retroalimentación a los procesos de evaluación que se hace sobre los indicadores pero que no se comunica a las áreas para que retomen su camino al cumplimiento de las metas propuestas en el PID. Así mismo, se hace necesario fortalecer el número de indicadores para cada eje y motivar el cumplimiento de las metas propuestas. Para esto es necesario retroalimentar y evaluar el logro de las metas propuestas.

## 4.2.Discusión

Después de revisar todos los hallazgos y entender los resultados obtenidos a la luz del objetivo general y cada objetivo específico, es importante retomar los datos más sobresalientes y que aportan a la comprensión mejor del problema de investigación.

De acuerdo con Nelson y Economy (2006), la gestión se define como “aunar los esfuerzos de todo un equipo de trabajo para conseguir un propósito común” (p.13). Al analizar los resultados obtenidos, se encontró que de manera general los directivos académicos y

administrativos de la UAN, desarrollan sus actividades y responsabilidades orientadas de manera ordenada y lógica, y de acuerdo con las normas y políticas institucionales, es decir se hace gestión para alcanzar los objetivos institucionales. Ahora bien, si analizamos un poco más al detalle su interacción con los procesos orientados desde la gestión administrativa se evidencian algunas fortalezas y debilidades que hacen necesario definir acciones que permitan mejorarlas.

Por otra parte, Rodas y Arroyo (2011) definen la administración como el “proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control que se ejecutan para lograr objetivos mediante el uso de recursos humanos, materiales y financieros” (p.25). Aquí logramos evidenciar que, de los tres procesos administrativos definidos para esta investigación, el que presenta mayor fortaleza es la planeación. Este concepto es apropiado por todos los funcionarios y su fortaleza radica en ser un proceso que involucra la participación de todos los directivos académicos y administrativos y esto permite de cierta manera conciliar las necesidades y diferencias que tienen las áreas para aportar entre todos al logro de los objetivos institucionales transversales a todos.

En cuanto a la organización y el control se puede evidenciar que es donde empiezan a surgir las diferencias, ya que estos dos procesos dependen de un direccionamiento institucional pero el desarrollo está a cargo de las áreas las ejecutan. La organización del trabajo y la responsabilidad de su ejecución al interior de cada unidad o área, hace que temas como la falta de socialización de procesos y una comunicación poco eficiente, genera dificultades entre la academia y los procesos administrativos que la soportan. De igual manera el control entra a ser una pieza clave en el desarrollo de las funciones sustantivas, porque a pesar que se hace un proceso de planeación claro y definido, y en el desarrollo de este las áreas intentan desarrollar de la menor manera sus funciones, si el control sobre estos procesos y procedimientos se hace, pero

no se retroalimenta, queda en el ambiente la sensación de incertidumbre respecto al impacto que tiene el cumplir o no las metas propuestas.

El PEI y el PID, son los derroteros mediante los cuales la UAN define sus metas y encamina el esfuerzo para alcanzarlas, de tal manera que cumpla sus procesos misionales, pero estos planes no obtienen resultados por si solos, requieren de la combinación de recursos humanos, financieros y materiales para cumplirlas de manera exitosa. Por esto es tan importante que la gestión administrativa como un proceso de apoyo, soporte el cumplimiento de los procesos misionales, pero que además interactúe con la gestión estratégica institucional de tal manera que todos marchen hacia el mismo objetivo.

Analizar las percepciones recogidas mediante los distintos instrumentos, permitió hacer claro un panorama de inquietudes que se sentían en el ambiente, pero no era claro el contexto en el cual se originaban y el impacto que está tenía en el desarrollo de la gestión administrativa, algunas sin tener claro el fundamento.

✓ **Objetivo específico 3. Proponer un plan de mejora que permitan la optimización de la gestión administrativa de la UAN.**

Ahora bien, con toda esta información generada y con el fin de hacer útil las percepciones recogidas, se propone un plan de mejora que permita a la institución corregir estas oportunidades de mejora identificadas y seguir avanzando hacia el liderazgo de las funciones sustantivas y de igual manera en su proceso de acreditación institucional. El plan de mejora propuesto debe ceñirse a los lineamientos institucionales definidos para este fin es así como para proponerlo, se debe primero contextualizar su planteamiento y desarrollo.

Para ello tomamos como base el PID 2017 – 2021 el cual plantea como una sus líneas claves de trabajo “lograr ser reconocida y diferenciada por su eficiencia, eficacia e innovación en

la gestión administrativa y financiera” (p.13). Con base en esta premisa tomamos el modelo de planeación estrategia de la UAN, el cual está dividido en 5 etapas siendo estas:

1. Diagnóstico
2. Plan estratégico
3. Planes estratégicos por unidades
4. Divulgación del plan
5. Seguimiento y control.

Para presentar un plan de mejoramiento, este debe estar inmerso dentro de una unidad o área, por este motivo este plan de mejora se presentará desde la vicerrectoría administrativa, como área líder de los procesos administrativos y financieros de la institución. El despliegue estratégico en el cual se presentará el plan hace parte de un proceso mayor que se describe a continuación. Según la estructura del modelo de planeación estratégica de la UAN, definido en el PID 2017 – 2021, todos los planes generados deben estar organizados de manera jerárquica, así:


- ✓ Planes quinquenales por unidad
- ✓ Planes anuales estratégicos
- ✓ Planes de mejoramiento
- ✓ Portafolio de proyectos institucionales

“Estos se diferencian por su horizonte de tiempo, por su alcance y por el grado de detalle en su formulación. Dentro de estos planes pueden estar incluidas acciones para una sola ocasión y actividades repetitivas o de aplicación permanente” (p.37).

Para este caso, el plan a desarrollar es un plan de mejoramiento, el cuál debe estar asociado al eje y sector definidos en el PID, así mismo estar sujeto a un factor y característica definida en los lineamientos de acreditación institucional, teniendo en cuenta que este es una de nuestras líneas principales de trabajo. Presentar un plan de mejora implica que debe ser desarrollado bajo la los lineamientos y estructura definida por el área responsable en este caso la Dirección Nacional de Planeación, en este caso el formato identificado como PNI-F-2-002 y que se titula Ficha de Proyecto en el cual se describe la necesidad a atender, para este caso tres temas fundamentales.

1. Socialización de procesos y procedimientos institucionales.
2. Mejoramiento de los canales de comunicación y la transversalidad de la información.
3. Retroalimentación sobre el cumplimiento de las metas propuestas y la evaluación de los indicadores de gestión.

En el Anexo 4., se adjunta el plan de mejora propuesto, de acuerdo con los lineamientos institucionales.

		<b>Sistema Integrado de Gestión - SIGUAN</b> <b>Oficina Nacional de Planeación</b> <b>FICHA DE PROYECTO</b>		<b>Código:</b> PNI-F-2-002 <b>Versión:</b> 0.1 <b>Fecha de Vigencia:</b> 01/06/17	
<b>RESPONSABLE:</b>		Vicerrectoría Administrativa		<b>TÍTULO DEL PLAN:</b>	
Eje		Sector		Fortalecimiento de los Procesos de gestión administrativa	
3. Optimización de la gestión institucional		3.1 Gestión integrada por procesos 3.3 Comunicación e imagen			
<b>Factor</b>		<b>Características</b>			
10. Organización, administración y gestión		25. Administración y gestión 26. Proceso de comunicación 27. Calidad de la gestión			
<b>Necesidad o iniciativa identificada</b>		<b>Objetivo principal del proyecto</b>			
1. Socialización de procesos y procedimientos institucionales. 2. Mejoramiento de los canales de comunicación y la transversalidad de la información. 3. Retroalimentación sobre el cumplimiento de las metas propuestas y la evaluación de los indicadores de gestión		Mejorar el modelo de gestión administrativa de la UAN como apoyo al cumplimiento de los procesos institucionales.			
<b>Resultados esperados / Impacto al PID</b>		<b>Tipo de Proyecto</b>			
1. Que el personal en general conozca y apropie los procesos a su cargo 2. Que la comunicación fluya y sea clara en todos los niveles 3. Se retroalimenten sobre los resultados obtenidos en cada área		Mejoramiento			
<b>Fecha de Inicio</b>		<b>Fecha Fin</b>		<b>Duración Total</b>	
2017 - 2		2018 - 3		1 año	
<b>Hitos y Entregables</b>		<b>B. Programa de Hitos y Entregables</b>		<b>Responsable</b>	
		<b>Descripción</b>		<b>Duración</b>	
Actas de capacitación		Programar jornadas de re inducción para el personal antiguo donde se de a conocer el SIGUAN, el árbol de procesos y la ubicación de los procesos y procedimientos de las áreas de soporte a la gestión administrativa de la UAN. Para el caso de los funcionarios nuevos se debe planear dentro de su proceso de inducción el conocimiento del SIGUAN y sus procesos		Vicerrectoría Administrativa Gestión Humana SIGUAN	
Actas de capacitación		Desde la Dirección de Comunicaciones se debe generar un comunicado para todas las áreas de la UAN, donde se recuerde cuales son los canales de comunicación institucional, su uso y las normas de manejo del mismo. Capacitar a todo el personal de las áreas de apoyo bajo la vicerrectoría Administrativa y Académica, a fin de hacer más fluida y clara la información		Director de Comunicaciones Vicerrectoría Académica y Administrativa Gestión Humana	
Actas de compromiso		La dirección de planeación realizará al finalizar el año, una retroalimentación sobre el cumplimiento de los indicadores de gestión de cada área a fin de generar compromisos y evaluar el cumplimiento de los mismos.		Dirección de Planeación Vicerrectoría Académica y Administrativa	

**Figura 6. Formato Plan de mejoramiento UAN**

## 5. CONCLUSIONES

Enmarcado dentro de la visión de la Universidad definida en el PEI y como una de las líneas claves de trabajo para el nuevo plan institucional de desarrollo PID 2017 – 2021, la UAN se propone,

Consolidarse como una de las mejores universidades del país acreditada nacional e internacionalmente, con un reconocimiento local e internacional, como líder en la formación de excelencia, en la generación de conocimiento y en la prestación de servicios que contribuyen con el desarrollo cultural, social, económico, ambiental y político de las diversas regiones del país en las que hace presencia. (PID, 2017, p.13)

Con esta meta definida, y de acuerdo con el resultado obtenido en la jornada de valoración y juicios que se adelantó en el marco del proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional, dónde no se obtuvo la calificación esperada en el factor 8 y específicamente en la característica 25, de acuerdo con el modelo de autoevaluación definido por la institución, se vio la necesidad de profundizar en el porqué del resultado, lo que nos llevó al planteamiento del problema y preguntan esta investigación.

Ahora bien, para responder al planteamiento y a la pregunta de investigación, este análisis se realizará desde dos perspectivas, una desde las percepciones del personal directivo frente a la gestión administrativa y otra frente al apoyo de esta a los procesos misionales de la Universidad Antonio Nariño.

Cuando hablamos de la gestión administrativa, la entendemos desde el concepto de la administración científica propuesto por Taylor y Fayol, este último quien la definió como “como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Chiavenato, 2006, p. 70). Con estos principios,



esta investigación desarrollo su estudio basado en tres conceptos básicos, planeación, administración y control, frente a los cuales se destacan las siguientes percepciones:

**Planeación:** Se reconoce como el proceso que mejor funciona en la institución, por su carácter participativo y porque de él, se dependen los objetivos, metas e indicadores que define la universidad para cada uno de los periodos desarrollados. El Plan Institucional de Desarrollo PID, hasta el 2016 venía definido en periodos trienales (3 años), pero que a partir de este año 2017, su periodo será quinquenal (5 años). En este proceso se identifica claramente el apoyo a los procesos misionales de la UAN. Se identificó además que los funcionarios perciben que la debilidad de este proceso radica en que no se socializan los resultados de la evaluación de los indicadores de gestión al terminar cada periodo y que algunas áreas no alcanzan a cumplir la totalidad de las metas propuestas, situación que hace que se tengan que replantear para el periodo siguiente, generando una demora para obtener los resultados.

**Organización:** Este es uno de los procesos críticos donde los participantes identificaron debilidades importantes relacionadas directamente con el funcionamiento de las áreas en términos de procesos y procedimientos, así como un problema en la comunicación institucional, la cual presenta fallas en el desarrollo de sus canales, la claridad de la misma en todos los niveles, lo cual afecta que fluya de manera transversal en la institución. Identifican además la intensión de algunas áreas por hacer sus procesos de manera eficiente, pero ante la falta de conocimiento de los procesos se reconoce su intensión al aceptar de manera positiva las observaciones de mejora que se le hacen.

**Control:** Mediante este proceso se hace un seguimiento a lo planeado y al cumplimiento de los objetivos propuestos, por este motivo los participantes coinciden en que en la universidad existen unos procesos de control y que están a cargo de la vicerrectoría administrativa y la

oficina de auditoria interna. Identifican que se tienen definidos unos indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las metas propuestas, que en algunos casos son escasos, pero además que no se les hace una retroalimentación sobre este nivel de cumplimiento y por tanto sienten que el proceso no es efectivo. Así mismo se identificó que algunas metas de las propuestas en los PID, no se cumplen en su totalidad.

Por otro lado, los participantes coinciden en que la gestión administrativa en conjunto si apoya el cumplimiento de los procesos misionales de la Universidad, aún con las limitantes identificadas, ya que son fáciles de subsanar, y no afectan el cumplimiento de los mismos. Ven reflejado principalmente en el proceso de planeación las directrices institucionales que garantizan un apoyo directo a los procesos de docencia e investigación, el cual se identifica como una de las principales fortalezas institucionales y por la cual es reconocida la universidad. Desde las áreas se apoya el desarrollo de las actividades de investigación y docencia.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones anteriores se realizan las siguientes recomendaciones.

1. Se hace necesario que los resultados que se generen producto de la aplicación de los planes de desarrollo en cada institución sean socializados con todos los participantes y evaluados de tal manera que aporten al logro de los objetivos de la institución, pero, además que permitan tomar decisiones que orienten nuevas metas ante a las limitaciones halladas.
2. La comunicación es y será siempre un elemento clave para el éxito cualquier organización, por eso es necesario tener canales definidos y garantizar la claridad y transversalidad de la información que así lo requiera.
3. Medir los resultados obtenidos, permite evaluar de manera eficiente el trabajo realizado, para saber si se cumplieron las metas propuestas, de ahí la importancia que las instituciones se autoevalúen como parte de sus procesos de aseguramiento de la calidad.
4. Es necesario que existe una articulación clara y efectiva entre la gestión administrativa y el desarrollo y fortalecimiento de los procesos misionales de la institución, de tal manera que se garantice el aseguramiento de la calidad de la educación.
5. Para futura investigaciones, sería importante ampliar la población de la muestra a fin de conocer las precepciones que tiene el personal docente y administrativo de base sobre la ejecución de los procesos que contempla la gestión administrativa, y como esta aporta de manera efectiva al cumplimiento de los procesos misionales.

Así mismo, y teniendo en cuenta que los procesos de acreditación institucional para las IES del país es una necesidad inaplazable, es importante entender como para asegurar la calidad de las instituciones deben evolucionar en sus procesos de gestión administrativa.

## REFERENCIAS

- Amaru, C. (2009). Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Colombia: PEARSON Prentice Hall.
- Benítez, F., Escobar, E., y Tocasuche, G., (2011). Modelo para caracterizar las evaluaciones administrativas de posgrados. *Tecnura*, 16(31), 88-101. Recuperado: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-921X2012000100009&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-921X2012000100009&lng=en&tlng=es)
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fonseca, J. (2007). Modelos cualitativos de evaluación. *Educere*. 11(38). 427-432. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/356/35603807.pdf>
- Garbanzo, G. (2011). Administración de la educación sustentada en la teoría de la complejidad: un enfoque emergente en la sociedad de la información. *GUAL*. 4 (1), 27-43.
- Garbanzo, G., y Orozco, V. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: Un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación*. 31(2), 95-110.
- González, J. (2000). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. *Cuestiones pedagógicas: Revista de ciencias de la educación*, (15), 227-246.
- Guardiola, P. (2014). La Percepción. Recuperado de: [www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf](http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Education.
- Hernández, S. (2012). Administración. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 23.

Tomado de <http://www.ebooks7-24.com>

- Hernández, S. (2008). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández y Rodríguez, S. (2008). Fundamentos de gestión Empresarial. Enfoque basado en Competencias. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ivanevich, J., Skinner, S. y Lorenzi, P. (2007). Gestión, calidad y competitividad. Madrid España. McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H. y Weihrich H. Administración una perspectiva global y empresarial. Ciudad de México, México. McGrawHill.
- Méndez, G. y Monescillo, P. (2002). Estrategias para la evaluación de programas de orientación. *Revista de educación*. (2), 181-202.
- Nelson, B., Economy, P. (2006). La biblia del Magement. Barcelona, España: DEUSTO
- Pacheco, H, (2013). Gestión, tipos, gestión investigativa, enfoques. Recuperado de: [http://doctxs6.blogspot.com.co/2013/01/gestion-tipos-gestion-investigativa\\_27.html](http://doctxs6.blogspot.com.co/2013/01/gestion-tipos-gestion-investigativa_27.html).
- Ramírez, C. (2002). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México: LIMUSA. S.A.
- Ramirez, C., Calderón, G., y Castaño, G. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos. Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación media y básica. *Revista Mexicana de investigación y pedagogía*. 20(66), 911 - 940.
- Rodas, A. y Arroyo, M. Administración básica con casos prácticos. Madrid, España. Limusa.
- Rodríguez, C. (2010). Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC “Hermanos Gómez”. Aplicación de AMIGA. Edición

electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2010c/758/](http://www.eumed.net/libros/2010c/758/)

Rodríguez, J. (s.f.). ¿Cómo evoluciona el concepto de gestión? Recuperado de:

<https://tectlaxcoinvestigacion.wikispaces.com/file/view/Gesti%C3%B3n+empresarial.pdf>

Salas Durazo, Iván Alejandro. (2013). Accreditation of quality of education and its

impact on academic management: the case of a non-university institution in Mexico.

*Calidad en la educación*, (38), 305-333. [https://dx.doi.org/10.4067/S0718-](https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652013000100009)

[45652013000100009](https://dx.doi.org/10.4067/S0718-45652013000100009)

Vargas, G. (2011). Administración de la educación sustentada en la teoría de la

complejidad: un enfoque emergente en la sociedad de la información. *Revista Gestão*

*Universitária na América Latina - GUAL*, 4(1), 27-43.

doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4n1p27>

Vargas, G. G., & Delgado, V. O. (2007). Desafíos del sistema educativo Costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la Educación. *Revista Educación*. 31(2). 95-110.

Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA A LA TOTALIDAD DE LA POBLACION

### ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Las siguientes preguntas fueron diseñadas para analizar las percepciones que del entorno laboral tiene el personal directivo, académico – administrativo, frente al proceso de gestión administrativa, como apoyo al cumplimiento de los procesos misionales de la Universidad Antonio Nariño (UAN), específicamente docencia e investigación.

*\*Obligatorio*

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS UAN

Estimado Directivo reciba un cordial saludo,

La información que usted plasmará aquí es anónima y absolutamente confidencial, y sus respuestas tendrán un uso exclusivamente académico para efectos de esta investigación. Los resultados que se generen, están orientados a fortalecer y mejorar los procesos administrativos de la institución.

#### UBICACIÓN DEL PARTICIPANTE

Datos para la descripción del participante

1. ¿En qué área de la UAN Bogotá labora? \*

- a) Académica
- b) Administrativa

2. ¿Hace cuánto labora con la Universidad? \*

- a) Entre 0 y 2 años
- b) Entre 3 y 5 años
- c) Entre 6 y 8 años
- d) Más de 8 años

3. ¿Hace cuánto desempeña su cargo actual? \*

- a) Entre 0 y 2 años
- b) Entre 3 y 5 años
- c) Entre 6 y 8 años
- d) Más de 8 años



4. ¿En qué Sede de la UAN Bogotá labora? \*

- a) Centro de Convenciones
- b) Circunvalar
- c) Federmán
- d) Iberica
- e) Sur
- f) Usme

5. ¿Cuál es su nivel de estudios? \*

- a) Pregrado
- b) Especialización
- c) Maestría
- e) Doctorado

Otros:

6. Indique por favor en que rango de edad se ubica \*

- a) Entre 20 y 29
- b) Entre 30 y 39
- c) Entre 40 y 49
- d) Entre 50 y 59
- e) Más de 60

## PLANEACIÓN

1. Usted entiende el concepto de planeación como: \*

- a) Decisión mediante la cual se propone alcanzar un objetivo institucional apoyado en herramientas de planeación.
- b) Acción que permite proyectar las necesidades a un tiempo determinado a fin de alcanzarlas en este tiempo.

c) Proceso donde proyecta el futuro y se fija el curso de la institución, se definen los objetivos, la prioridad de los proyectos y los medios para alcanzarlos.

d) Ninguna de las anteriores.

2. La formulación del Plan Institucional de Desarrollo (PID) es: \*

a) Participativa

b) Integradora

c) Cerrada

d) Incluyente

3. El Plan Institucional de Desarrollo 2017 – 2021 (PID) consolida: \*

a) Una visión institucional más clara

b) Una cultura de planeación estratégica

c) El mejoramiento de los procesos

d) La propuesta de un nuevo modelo educativo

4. Uno de los objetivos principales de la institución en este PID es: \*

a) Optimizar el modelo de comunicación

b) La consolidación de la cultura académica

c) La acreditación de alta calidad de los programas y a nivel institucional

d) Direccionar la institución a certificar sus procesos de calidad

5. ¿Reconoce claramente el eje en el cual está ubicada su área dentro del PID? \*

a) Completamente de acuerdo

b) De acuerdo

c) No estoy seguro

d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

6. ¿En el PID se encuentran definidos los objetivos y estrategias que como área debe lograr? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

7. ¿Los procesos liderados desde su área apuntan al cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos en el PID? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

8. ¿Se cumplieron las metas propuestas por su área en el PID 2014 – 2016? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

9. ¿Identifica en el proceso de planeación plasmado en el PID, apoyo a la función docente? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

10. ¿Identifica en el proceso de planeación plasmado en el PID apoyo a la investigación? \*

a) Completamente de acuerdo

b) De acuerdo

c) No estoy seguro

d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

## ORGANIZACIÓN

1. Usted entiende el concepto de organización como: \*

a) Dar un orden lógico a diversos temas a tratar en una institución a través de tiempo.

b) Proceso mediante el cual se analizan los objetivos, se divide el trabajo, se definen responsabilidades, niveles de autoridad y la comunicación institucional.

c) Acción orientada a organizar los planes de trabajo en una organización, desde su base hasta la alta dirección

d) Ninguna de las anteriores.

2. En el estatuto orgánico de la UAN se define: \*

a) La misión y visión de la universidad

b) El modelo del plan institucional de desarrollo

c) El gobierno y la organización institucional

d) Los lineamientos de acreditación

3. ¿Es clara la ubicación de su área dentro del organigrama institucional? \*

a) Completamente de acuerdo

b) De acuerdo

c) No estoy seguro

d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

4. ¿Identifica claramente la línea jerárquica de su área en el organigrama institucional? \*

a) Completamente de acuerdo

b) De acuerdo

c) No estoy seguro

d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

5. ¿De acuerdo con el organigrama institucional identifica el conducto regular para dirigir sus peticiones? \*

a) Completamente de acuerdo

b) De acuerdo

c) No estoy seguro

d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

6. ¿Conoce los procedimientos para gestionar una solicitud ante cualquier área? \*

a) Completamente de acuerdo

b) De acuerdo

c) No estoy seguro

d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

7. ¿Sabe dónde consultar los procesos y procedimientos institucionales? \*

a) Completamente de acuerdo

b) De acuerdo

c) No estoy seguro

- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

8. ¿Sabe claramente a quien dirigir las solicitudes para atender las necesidades que se presentan en su área? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

9. ¿Conoce los canales de comunicación institucional? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

## CONTROL

1. Usted entiende por control: \*

- a) La manera como se organiza y limita el acceso a la información y demás procesos institucionales.
- b) Proceso mediante el cual se verifica como avanza la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos y se toman decisiones que permitan mantenerse en la dirección correcta para alcanzarlos
- c) Acción que permite mantener el orden de los procesos y procedimientos institucionales.
- d) Ninguna de las anteriores

2. ¿Conoce los mecanismos de control institucional de la UAN? \*

- a) Completamente de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

3. ¿Conoce los indicadores de gestión definidos en el PID 2017 – 2021 para su área? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

4. ¿Considera que son suficientes? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

5. ¿Normalmente alcanza el 100% de cumplimiento en los indicadores definidos para su área? \*

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

6. El área institucional encargada del control de los procesos financieros es \*

- a) Contabilidad

- b) Crédito y cartera
- c) Auditoría Interna
- d) Vicerrectoría Administrativa

Otros:

7. ¿Participa del proceso de evaluación de los resultados obtenidos en la ejecución de PID? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

8. ¿Conoce los planes orientados a mejorar la calidad docente e investigativa de la UAN? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

## PERCEPCIÓN

Nos interesa conocer su percepción sobre los conceptos relacionándolos anteriormente (planeación, organización y control) y su relación con dos de los procesos misionales institucionales (docencia e investigación).

1. ¿Considera usted que la gestión administrativa está definida de tal manera, que apoya de manera eficiente la ejecución de los procesos misionales (docencia e investigación) en la Universidad? \*

- a) Completamente de acuerdo



- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

2. ¿Considera que son claros los procesos administrativos? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

3. ¿Es adecuada la información que se tiene para realizar fácilmente cualquier trámite al interior de la Universidad? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

4. ¿Cuándo realiza una solicitud a un área específica, considera que se le atiende de manera eficiente? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

5. De los siguientes, cuáles considera usted que son los motivos por los cuales una solicitud tarda más del tiempo esperado: \*

- a) Está mal direccionada
- b) Personal del área insuficiente
- c) No hay procesos claros para atenderla.
- d) Asignación presupuestal

Otros:

6. ¿Considera usted que los mecanismos de comunicación definidos por la universidad son eficientes para realizar un trámite? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

7. ¿Considera que la comunicación y la información es clara en todos los niveles? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

8. ¿Considera que la información fluye de manera eficiente en todas las áreas? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

9. ¿Recibe usted retroalimentación respecto a cuál fue el motivo por el cual una solicitud no es atendida favorablemente? \*

a) Completamente de acuerdo

b) De acuerdo

c) No estoy seguro

d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

10. Cuándo le hacen una solicitud a su área, usted la atiende en orden de: \*

a) Llegada

b) Importancia

c) Cuando tenga tiempo

d) Por recomendación del usuario

d) Por programación interna

11. ¿Cuándo usted considera que un servicio tiene oportunidades de mejora, hace las recomendaciones pertinentes? \*

a) Completamente de acuerdo

b) De acuerdo

c) No estoy seguro

d) En desacuerdo

e) Completamente en desacuerdo

12. ¿Cuándo comunica al área respectiva las oportunidades de mejora, siente que son aceptadas de manera favorable? \*

a) Completamente de acuerdo

b) De acuerdo

c) No estoy seguro

- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

13. ¿Considera usted que alcanzar sus metas propuestas en el PID, se potencia el desarrollo del área a su cargo? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

14. ¿Considera importante establecer indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de las áreas? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

15. ¿Considera usted que, desde el quehacer de su área, se contribuye al desarrollo de los procesos de docencia e investigación? \*

- a) Completamente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) No estoy seguro
- d) En desacuerdo
- e) Completamente en desacuerdo

ENVIAR

## **ANEXO 2. PROTOCOLO DE GRUPO FOCAL**

### **PROTOCOLO PARA LA REALIZACIÓN DE GRUPOS FOCALES**

#### **PERCEPCIONES DEL PERSONAL DIRECTIVO FRENTE AL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, COMO APOYO AL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS MISIONALES DE LA UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO (UAN)**

**FECHA: 10 de agosto de 2017**

**OBJETIVO:** Identificar fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora en la gestión administrativa institucional frente al apoyo de los procesos misionales (docencia e investigación).

**DURACIÓN: 45 Minutos**

**MODERADOR: APOLONIO PÉREZ LOIZA**

**NÚMERO DE PARTICIPANTES: 6**

**Decano del área de la Educacion**

**Decano del área de las Ingenierías**

**Decano del área de la Salud**

**Decano del área de las ciencias sociales**

**Director de tesorería**

**Director de logística**

**INSTITUCIÓN:**

**Universidad Antonio Nariño Bogotá**

**DESARROLLO:**

El proceso se desarrollará en las siguientes fases:

**I-Presentación (5 min):**

1. Bienvenida a los participantes y la presentación formal del moderador y de los participantes.

2. Dar a conocer el objetivo de la sesión: Identificar fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora en la gestión administrativa institucional frente al apoyo de los procesos misionales (docencia e investigación).
3. Explicación de la metodología: Se informa a los participantes que se hace énfasis en que durante toda la sesión se cuente con la participación activa de todos los integrantes del grupo; así mismo, se aclara que no se espera encontrar respuestas buenas o malas, adecuadas o inadecuadas, sino lo que interesa es poder conocer sus ideas y opiniones acerca de los temas planteados, por lo que se solicita la mayor espontaneidad y honestidad en su trabajo.

Una vez se ha conseguido un ambiente cómodo se pasa a la siguiente fase.




## II. Desarrollo

1. **Actividad de recordación** (5min): Se les informa a los participantes que el insumo con el cual vamos a abordar el desarrollo del tema, son las respuestas que cada uno dio en la encuesta aplicada vía web y que cada uno amablemente respondió. Se les explica además que esta información ya fue analizada y organizada de tal manera que profundizaremos sobre algunos temas que fueron comunes y que plantearemos como temas guía durante el desarrollo del grupo.
2. **Debate** (30min): El moderador ha de estar atento para reconducir la discusión y para que cada participante tenga el tiempo suficiente para presentar su punto de vista.





Las preguntas orientadoras están relacionadas con las categorías definidas en la matriz categorial y sus variables, además de las respuestas obtenidas en la encuesta:

Gestión Administrativa:






### a) Planeación

-  Participación en el proceso de planeación institucional y el PID
-  Ubicación y conocimiento del proceso del PID
-  Apoyo a la función docente y de investigación

### b) Organización

-  Conocimiento de los procesos para gestionar una solicitud.
-  Donde consultarlos
-  A quien dirigir una solicitud
-  Canales de comunicación

### c) Control

-  Mecanismos de control institucional
-  Indicadores de gestión planteados en el PID
-  Suficiencia y cumplimiento de los indicadores planteados en el PID
-  Se evalúan los resultados de los indicadores PID
-  Se generan planes de mejora para mejorar la calidad docente e investigativa

## Percepción

### a) Información

- + Eficiencia de la gestión administrativa
- + Procesos claros y adecuados
- + Mecanismos de comunicación eficientes
- + Información clara y fluida en todos los niveles
- + Retroalimentación respecto a temas no atendidos

## Procesos misionales

### b) Docencia e investigación

- + Percepción de su desarrollo frente a la gestión administrativa

**Cierre (5 minutos)** Los participantes formulan algunas conclusiones generales a

### **ANEXO 3. FORMATO ENTREVISTA**

#### **PREGUNTAS ENTREVISTA**

**Tema:** Percepciones del personal directivo frente al proceso de gestión administrativa, como apoyo al cumplimiento de los procesos misionales de la Universidad Antonio Nariño (UAN)


Agradezco su tiempo y colaboración para participar en esta entrevista. A continuación, abordaremos algunas preguntas sobre el tema planteado, por favor sea lo más explícito y detallado posible en cada respuesta.

1. ¿Cómo evalúa el funcionamiento de la gestión administrativo de la UAN? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es su posición frente a la gestión administrativa de la UAN?
3. ¿Cómo reacciona usted frente a las respuestas que surgen de la gestión administrativa?
4. ¿Qué proceso(s) de la gestión administrativa considera usted que requiere mayor atención?
5. ¿Identifica usted alguna oportunidad de mejora en la gestión administrativa actual? ¿Cuál?
6. Con base en su respuesta anterior ¿Cómo identificó la oportunidad de mejora?
7. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la gestión administrativa actual?

Muchas gracias!!!.



## ANEXO 4. PLAN DE MEJORAMIENTO

	<b>Sistema Integrado de Gestión - SIGUAN</b>  <b>Oficina Nacional de Planeación</b>  <b>FICHA DE PROYECTO</b>	Código: PNI-F-2-002
		Versión: 0.1
		Fecha de Vigencia: 01/06/17

RESPONSABLE:		Vicerrectoría Administrativa	TITULO DEL PLAN		Fortalecimiento de los Procesos de gestión administrativa	
Eje			Sector			
3. Optimización de la gestión institucional			3.1 Gestión integrada por procesos 3.3 Comunicación e imagen			
Factor			Característica			
10. Organización, administración y gestión			25. Administración y gestión 26. Proceso de comunicación 27. Calidad de la gestión			
Necesidad o iniciativa identificada			Objetivo principal del proyecto			
1. Socialización de procesos y procedimientos institucionales. 2. Mejoramiento de los canales de comunicación y la transversalidad de la información. 3. Retroalimentación sobre el cumplimiento de las metas propuestas y la evaluación de los indicadores de gestión			Mejorar el modelo de gestión administrativa de la UAN como apoyo al cumplimiento de los procesos misionales.			
Resultados esperados / impacto al PID			Tipo de Proyecto			
1. Que el personal en general conozca y apropie los procesos a su cargo 2. Que la comunicación fluya y sea clara en todos los niveles 3. Se retroalimenten sobre los resultados objetivos en cada área			Mejoramiento			
Fecha de Inicio	2017 - 2	Fecha Fin	2018 - 1	Duración Total	1 año	
B. Programa de Hitos y Entregables						
Hito y Entregables	Descripción			Responsable	Duración	
Actas de capacitación	Programar jornadas de re inducción para el personal antiguo donde se dé a conocer el SIGUAN, el árbol de procesos y la ubicación de los procesos y procedimientos de las áreas de soporte a la gestión administrativa de la UAN. Para el caso de los funcionarios nuevos se debe planear dentro de su procesos de inducción el conocimiento del SIGUAN y sus procesos			Vicerrectoría Administrativa  Gestión Humana  SIGUAN	Semestr e	

Actas de capacitación	Desde la Dirección de Comunicaciones se debe generar un comunicado para todas las áreas de la UAN, donde se recuerde cuáles son los canales de comunicación institucional, su uso y las normas de manejo del mismo. Capacitar a todo el personal de las áreas de apoyo bajo la vicerrectoría Administrativa y Administrativa, a fin de hacer más fluida y clara la información	Director de Comunicaciones  Vicerrectorías Académica y Administrativa  Gestión Humana	Semestr e
Actas de compromiso	La dirección de planeación realizará al finalizar el año, una retroalimentación sobre el cumplimiento de los indicadores de gestión de cada área a fin de generar compromisos y evaluar el cumplimiento de los mismos.	Dirección de Planeación  Vicerrectorías Académica y Administrativa	